

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

*Studijní program:* N6208 - Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika

**Zvyšování kvality společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. účastí zaměstnanců**

Eurotel Praha Company's quality increasing by employees' participation

DP – PE – KPE - 200648

VANDA DUŠKOVÁ

*Vedoucí práce:* Ing. Jiří Lubina, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

*Konzultant:* Ing. David Vandrovec, manažer kvality a procesů společnosti Eurotel Praha

Počet stran: 60

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 15. května 2006

### **Prohlášení o původnosti práce:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškerou použitou literaturu.

V Liberci dne 15. května 2006

Vanda DUŠKOVÁ

### **Prohlášení k využívání výsledků DP:**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

**Autor:** Vanda DUŠKOVÁ

**Adresa:** Kladská 1524

547 01 Náchod

**Datum:** V Liberci dne 15. května 2006

**Podpis:**

## **Poděkování:**

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomáhali během vypracování mé diplomové práce. Zvláště pak vedoucímu práce panu Ing. Jirímu Lubinovi Ph.D. z Katedry podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci a panu Ing. Davidu Vandrovcovi, manažeru kvality a procesů společnosti Eurotel Praha. Děkuji také mým rodičům, přátelům a kantorům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia na vysoké škole.

## **Anotace:**

### **Zvyšování kvality společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. účastí zaměstnanců**

Cílem této diplomové práce je vytvoření práce zabývající se návrhem zvyšování kvality společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. na základě požadavků mezinárodních standardů integrovaného systému řízení, přičemž hlavní důraz je kladen na spoluúčast zaměstnanců. Případová studie diplomové práce se zabývá zvyšováním kvality procesů a organizace na značkových prodejnách spoluúčastí konzultantů a zavedením nového komunikačního kanálu. V diplomové práci jsou zachycené podmínky integrace systémů managementu jakosti a základy motivačního personálního managementu. Je kladen důraz na podporu a motivaci zaměstnanců, zapojování a zmocňování zaměstnanců vedoucími pracovníky a účinnému vedení dialogu mezi jednotlivými divizemi společnosti.

Použitými metodami při tvorbě diplomové práce jsou návštěvy, pozorování a konzultace se zaměstnanci značkových prodejen, spolupráce s oddělením kvality a personálního oddělení společnosti, získávání poznatků z tématické literatury a zúročení vlastních zkušeností získaných během studia v praxi.

Výsledkem práce je analýza slabých míst v organizaci značkových prodejen společnosti a vytvoření návrhu na vnitrofiremní komunikační aplikaci, která přinese zefektivnění komunikace a spolupráce mezi značkovými prodejnami s ostatními divizemi společnosti.

## **Klíčová slova:**

spoluúčast zaměstnanců, zvyšování kvality, procesy, efektivní komunikace, integrovaný systém řízení, management jakosti, motivace, zapojování a zmocňování zaměstnanců

## **Summary:**

### **Eurotel Praha Company's quality increasing by employees' participation**

The goal of this graduation thesis is to create a project dealing with a proposal of the quality increasing in Eurotel Praha Company on the requirement principle of the international integrated system proceeding, whereas the main emphasis is placed on employees' participation. The case study is concerned with increasing process quality and process control at authorized salesrooms by new communication channel implementation and employees participation. In the graduation thesis the requirement of quality management system integration and the basis of the motivational human resources management are specified. The main emphasis is placed on the employee support and motivation, involving and commissioning of labour by sales executive, and conduct an effectual dialogue among particular divisions of the company.

Adopted methods by thesis creation are visits, observations and counsels with employees of authorized salesrooms, cooperation with quality and staff department, to gain the knowledge from thematic bibliography and to use my own experience gained throughout the university education in practice.

The outcome is the forceless situation analysis at authorized salesrooms management and the creation of the company-specific communication application proposal, which will lead to more effectively communication and cooperation among authorized salesrooms and the other divisions of the company.

## **Key words:**

Employees participation, quality increasing, process, effective communication, online application, integrated system of proceeding, quality management, motivation, involving and commission of labour

## **Seznam použitých symbolů a zkratek:**

%	procento
§	paragraf
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana
BS	norma v oblasti bezpečnosti informací
CDMA	Code Division Multiple Access (technologie přenosu dat)
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	české technické normy systémů managementu kvality
ČVUT	České vysoké učení technické
ISO	International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
DP	diplomová práce
EMS	Enviromental Management System (systém řízení s ohledem na životní prostředí)
ET	Eurotel Praha
EU	Evropská unie
GPRS	General Packet Radio Service (paketový přenos dat)
GSM	Global System for Mobile Communication (technologie mobilní komunikace)
HSCDS	High Speed Circuit Switch Data (standard pro bezdrátový vysokorychlostní přenos dat)
HSDPA	High Speed Downlink Pocket Access
HZS	Hasičský záchranný sbor
IMS	Integration Management System (Integrovaný systém řízení)
Ing.	inženýr
IS	informační systém
IT	informační technologie
KPE	Katedra podnikové ekonomie
MHz	megahertz
mj.	mimo jiné
MMS	Multimedia Messaging Service (služba multimediálních zpráv)
např.	například
NMT	Nordic Mobile Telephone system (systém NMT)
OHSAS	norma v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PE	Podniková ekonomie
Ph.D.	doktor filosofie
PR	public relation (styk s veřejností)
QMS	Quality Management System
Sb.	Sbírka zákonů
SMS	Short Message Service (služba krátkých textových zpráv)
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
T!P	Mobilní analogový systém NMT (obchodní název)
tj.	to je
TQM	Total Quality Management
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	takzvaný
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System (univerzální mobilní telekomunikační systém)
WAP	Wireless Application Protocol (systém prohlížení speciálně upravených internetových stránek)
ZP	značková prodejna

## **Obsah:**

1	ÚVOD .....	10
2	EKONOMIKA A JAKOST .....	12
2.1	Integrace systémů managementu jakosti .....	13
2.2	Zabezpečení jakosti ve smyslu TQM .....	13
3	MOTIVAČNÍ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	16
3.1	Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria .....	20
3.2	Zaměstnanecká účast na řízení firmy .....	21
3.3	Systém vzdělávání pracovníků v organizaci .....	22
3.4	Odměňování pracovníků na základě příspěvku k úspěšnosti organizace .....	23
4	SPOLEČNOST EUROTTEL PRAHA, spol. s r. o. ....	26
5	INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI EUROTTEL PRAHA A JEHO AUDITY .....	29
5.1	Jednotlivé politiky společnosti Eurotel Praha .....	30
5.1.1	Politika kvality společnosti Eurotel Praha .....	31
5.1.2	Enviromentální politika společnosti Eurotel Praha .....	32
5.1.3	Politika informační bezpečnosti společnosti Eurotel Praha .....	33
5.1.4	Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci společnosti Eurotel Praha .....	35
5.2	Audity ve společnosti Eurotel Praha .....	36
5.3	Integrovaný systém řízení a srovnání s konkurencí .....	37
6	ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SPOLEČNOSTI EUROTTEL PRAHA ÚČASTÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	38
6.1	Zapojení vrcholového managementu do zajišťování systému organizace .....	38
6.2	Motivace a podpora zaměstnanců vrcholovým managementem .....	39
6.3	Zapojování a zmocňování pracovníků .....	42
6.4	Vedení dialogu s pracovníky .....	45
7	ANALÝZA KVALITY PROCESŮ A ORGANIZACE PŘI INTEGROVANÉM SYSTÉMU ŘÍZENÍ NA ZNAČKOVÝCH PRODEJNÁCH .....	48
7.1	Systém řízení kvality (norma ISO 9001:2000) .....	48
7.2	Systém enviromentálního managementu EMS (norma ISO 14001:1997) .....	49
7.3	Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na značkových prodejnách (norma OHSAS 18001) .....	50
7.4	Systém řízení informační bezpečnosti (norma BS 7799-2) .....	52
8	ADAPTACE A ROZVOJ KONZULTANTŮ ZNAČKOVÝCH PRODEJEN A PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....	56
9	KOMUNIKACE MEZI ZNAČKOVÝMI PRODEJNAMI A OSTATNÍMI DIVIZEMI SPOLEČNOSTI EUROTTEL PRAHA – případová studie .....	58
10	ZÁVĚR .....	67
11	SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY .....	69
	PŘÍLOHY .....	

# 1 ÚVOD

Po ročním působení a získávání pracovních zkušeností ve společnosti Eurotel Praha na pozici konzultantky značkové prodejny a poskytnuté možnosti vypracování diplomové práce na oddělení kvality společnosti jsem se rozhodla vytvořit práci zabývající se návrhem zvyšování kvality společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. Nejdůležitější kapitolou práce je případová studie zabývající se zvyšováním kvality procesů a organizace na značkových prodejnách zdokonalením současného komunikačního kanálu, intranetové aplikace, která by měla sloužit k rychlejší a efektivnější komunikaci mezi značkovými prodejny a ostatními divizemi společnosti. Aplikace by měla sloužit hlavně konzultantům značkových prodejen ke komunikaci s pracovníky z oddělení marketingu, logistiky, administrativy, právního oddělení a kvality, a jako prostředek k získávání potřebných informací, které jsou důležité pro kvalitní pracovní výkon a perfektní obsluhu zákazníků.

V tak velké společnosti jako je Eurotel Praha je bezvadná komunikace důležitou součástí procesů, která se však v chystané integraci do nadnárodní společnosti Telefónica stane bezpodmínečnou nutností. Chtěla bych proto svou prací přispět společnosti poskytnutím návrhu jak zefektivnit komunikaci mezi jednotlivými divizemi společnosti a zároveň mým kolegům na značkových prodejnách poskytnout větší možnost rychlejšího získávání kvalitních informací i možností přispět zlepšovacím návrhem či názorem na aktuální problematiku.

Diplomová práce obsahuje část popisující teorii integrace systémů managementu jakosti a základy motivačního personálního managementu. V praktické části bude představena společnost Eurotel Praha, její vedení dialogu s pracovníky, analýza integrovaného systému řízení a za výstup práce je považována případová studie.

Chtěla bych prakticky zúročit své nabyté vědomosti získané během studia oboru podniková ekonomika na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci a



zkušenosti získaných během studia v praxi ve svém profesním i soukromém životě, a zvláště pak při zpracování tématu a plnění cílů diplomové práce.

## 2 EKONOMIKA A JAKOST

Soudobé ekonomické a společenské prostředí je velice dynamické, proměnlivé, nestabilní a nepředvídatelné. Pro stále méně oblastí platí jistota stability, lineární vztahy a předvídatelné vývojové trendy. Za tohoto stavu nabývá na významu směr managementu zaměřený na monitorování a pružné využívání či dokonce iniciování změn – zaměření na trvalé zlepšování. Společným znakem trvalého zlepšování je připravit a realizovat opatření, které pro danou oblast bude přínosné. Předmětem zájmu však nemusí být pouze zlepšování jakosti. Může jít o aktivity, v jejichž důsledku dojde ke zlepšení hospodárnosti (úsporám), zlepšení v oblasti bezpečnosti práce, v pracovním i životním prostředí.

Jedním z důvodů, proč organizace věnují pozornost jakosti, jsou souvislosti mezi jakostí a jejím dopadem na ekonomiku firem. Je mimo veškerou pochybnost, že vysoká úroveň jakosti, zejména užitných vlastností, které zákazníci vyžadují a ocení, se kladně promítne do takových ukazatelů jako je podíl na trhu, tržby a zisk. Příznivé zkušenosti s dosavadními výrobky či službami se mohou projevit v podobě věrnosti, tj. v opětovném nákupu výrobků či služeb, udržení kontaktů se zákazníkem.

Na druhé straně existuje celá řada dopadů, které jsou vyvolány nedostatky v jakosti. Jejich výhodou je, že se dají měřit v podobě nákladů nebo ztrát či škod. Z logiky těchto nákladů vyplývá, že by firma měla usilovat přednostně o eliminaci ztrát z titulu vnějších nedostatků v jakosti (zejména reklamací), následně by měla omezovat i ztráty z vnitřních nedostatků (neshody v jakosti zjištěné při výrobě, skladování, manipulaci), pak může uvažovat i o možnostech, jak zefektivnit kontrolu a další formy ověřování jakosti. Prostředkem dosažení těchto žádoucích posunů je prevence, takže se doporučuje do prevence v přijatelném rozsahu investovat a tuto kategorii nákladů zvýšit. [12]

## 2.1 INTEGRACE SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI

Devadesátá léta minulého století nebyly jen obdobím, kdy došlo k masivnímu aplikování systémů řízení jakosti, ale v jejich druhé polovině byly také připraveny, kromě mnoha jiných, postupy pro aplikaci přístupů enviromentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vedle zaměření na problematiku řízení jakosti jako na hlavní problematiku kvality firmy orientují firmy své úsilí na budování systému především enviromentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a tyto tři systémy integrují v jeden celek, řízený z jednoho firemního místa (útvary), společnými dokumentovanými postupy a nástroji. Záleží ovšem na každé firmě, pod jaký systém norem zastřeší přístupy pokrývající celou organizaci, jako je např. model Excellence. QMS, EMS a BOZP jsou pouhými „ostrůvky“, nikoliv uceleným přístupem. [12]

## 2.2 ZABEZPEČENÍ JAKOSTI VE SMYSLU TQM

Kromě přístupů zabezpečování jakosti vycházejících z požadavků norem ISO, se ve světě užívají přístupy, obvykle označované jako TQM (Total Quality Management). I když existuje celá řada názorových proudů a škol „TQM“, společné rysy lze odvodit již z názvu:

- **total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.,
- **quality** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,
- **management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

TQM je filozofií řízení, která chápe kvalitu nejen ve vztahu k výrobku nebo službě, ale jako celkový (totální) systém řízení kvality v organizaci, jehož cílem je spokojenost zákazníka. Termín TQM byl vytvořen americkým vojenským námořním důstojníkem v osmdesátých letech 20. století. Nicméně filosofie TQM pochází z dob před 50 lety, kdy Američan E. Deming započal své úsilí o řízení kvality v Japonsku. [15] Počátek TQM je spojen s prezentací a zaváděním přístupů předními odborníky na jakost, následně a zvláště v posledních dvou desetiletích sílí snahy tyto přístupy sjednotit a kodifikovat v podobě kritérií cen za jakost, až již jde o národní ceny nebo o evropskou cenu za jakost. Je zde vhodné připomenout jména „velikánů“ TQM jako jsou např. Feigenbaum, Juran, Gardin, Crosby a již zmiňovaný Deming.

Významem „leadership“ se v TQM specifikují úlohy zejména pro vrcholový management, od něhož se očekává, že určuje směr vývoje organizace včetně vývoje v oblasti jakosti a bude vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit do dosahování určených záměrů organizace (aktivizace pracovníků). Je proto potřeba s přijatými strategickými záměry a cíli seznámit pracovníky organizace, protože pokud je neznají, mohou preferovat cíle, které budou rozdílné oproti zájmům firmy. Druhé doporučení je transformovat strategické záměry a cíle do konkrétních opatření a určit všude, kde je to možné, měřitelné hodnoty, které budou využity pro vyhodnocení faktických výsledků. [12]

Zavádění péče o jakost ve smyslu TQM se výrazně dotýká kultury firmy, která vždy závisí na chování, jednání, vystupování každého jednotlivce firmy.

Důležitou částí obsahové náplně pojmu „leadership“ z pohledu TQM spočívá ve vyhledávání vhodných postupů jak aktivizovat, iniciovat a mobilizovat pracovníky organizace ve směru vytčených cílů. Na čelním místě musí být osobní příklad, angažovanost vedoucích pracovníků. Podoby získávání, přesvědčování, informování pracovníků o strategických záměrech a užitečnosti jejich splnění pro každého pracovníka mohou být různé – od běžných porad, přes různé formy vizualizace

na nástěnkách, přijetí podnikových kréd a sloganů, vyhlášení různých soutěží. Stranou pozornosti nemusí být ani informování a vyjadřování názorů pomocí intranetu. Cílem je takový stav, kdy pracovníci ve firmě mají zájem se podílet na stanovených záměrech, zajímají se o dění ve firmě, nejsou neteční k připravovaným změnám, a je minimum těch, kteří nemají zdání, co se ve firmě děje. Následující kapitolu jsem proto věnovala teorii motivačního personálního managementu se zaměřením na spoluúčast a iniciaci zaměstnanců pro pozitivní změny ve společnosti. O současné podobě zapojování zaměstnanců do chodu společnosti Eurotel Praha a vedení komunikace s nimi je věnována kapitola 6.

### 3 MOTIVAČNÍ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury. Schopnost umění manažerů motivovat své spolupracovníky představuje součást tzv. „měkkých metod“ vedení lidí, které v současném světovém managementu výrazně převažují. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede především sjednocovat zájmy pracovníků s cíli organizace.

Současné motivační přístupy managementu lze rozdělit v zásadě na dva směry. První se zaměřuje na poznání motivačních příčin. Vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, území, skupinu lidí apod. Adaptovaná verze všeobecné hierarchie potřeb podle klasické Maslowovy teorie je následující:

1. fyziologické potřeby – spánek, potrava, oblékání,
2. potřeby jistoty – pracovní místo (jistota), zajištění v nemoci a důchodové zajištění,
3. sociální potřeby – spolupráce s kolegy, s představenými, participace na práci týmu,
4. potřeba uznání – titul (společenská prestiž, postavení), oblíbenost u ostatních, výše odměňování (mzdy),
5. potřeba seberealizace – pracovní čas, jeho délka, režim, pracovní úkoly (míra odpovědnosti), náročnost, samostatnost v řešení, možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se, pracovní postup.

Například silně vyvinuta bývá potřeba realizace u vynikajících pracovníků a nadšenců pro svoji práci. Vyžadují větší míru volného prostoru pro svoje pracovní jednání, nesmí být nuceni ke stereotypům a respektování tradičních byrokratických pravidel, vyhovuje jim proinovační klima. Motivace takového pracovníka není jednoznačná prostřednictvím

peněz, ale spíše pomocí možností dalšího vzdělávání, rozvoje, zajímavého a tvůrčího obsahu práce apod.

Pořadí potřeb je však závislé na více skutečnostech. Například pracovník s vysokou úrovní potřeb rychle změní vztah k dosud působícímu motivačnímu působení, když mu začne hrozit reálná nejistota setrvání v zaměstnání. [10]

Mezi nejznámější přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je tzv. mechanický a motivační přístup.

*Mechanický přístup* předpokládá, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou jasně specifikovanou činnost. Zdůrazňuje mechaniku vykonávání práce a stanovuje, jak ji vykonávat, aby se optimálně využívaly čas, energie, suroviny, stroje apod. Mechanický přístup je vhodný spíše tam, kde se organizace orientuje především na efektivnost využití zdrojů, kde se práce opakuje a je dlouhodoběji předvídatelná, kde se při práci mohou vyskytnout časté chyby, a je proto třeba dodržovat určité postupy, či kde organizace nechce příliš investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků.

*Motivační přístup* vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Americký management se přiklání k charakteristice tzv. motivátorů a hygienických vlivů. Za motivátory se považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností (např. motivace k výkonu, k docilování vyšší kvality apod.). Náleží sem především vlastní práce, podmínky jejího zvládnutí, její ocenění. Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jejich výrazné neuspokojení vede k sociálním neshodám, konfliktům. V praxi jde o systém podnikového managementu, správné postupy, vybavení pracovišť a jeho podmínky apod.

Druhý přístup zabývající se pracovní motivací jako strategickou záležitostí personálního managementu je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstata jeho úsilí spočívá ve snaze odpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání. Podmínky se podle těchto poznatků vytvářejí tehdy, když jsou bezprostřední výsledky práce vázané na potřeby zaměstnance, když se zvýšení produktivity dané činnosti docílené zvýšeným úsilím zaměstnance odrazí v jeho odměňování a konečně když motivační angažovanost pracovníka je kompenzována přiměřenými výhodami. [3]

V úzké souvislosti s vynaloženým úsilím manažerů poznat praktické pořadí motivačních faktorů vznikají různorodé iniciativy. Jednou z celé řady těchto studií je studie „A World Well Spoken“. <sup>1</sup> Podle ní jsou nejvýraznější faktory pracovní motivace tyto:

#### **Manažeři:**

- vysoký výdělek
- pracovní jistota
- postup
- dobré pracovní podmínky
- zajímavost práce
- loajalita zaměstnanců
- taktní jednání
- ocenění vykonané práce
- pomoc při řešení osobních problémů
- pocit být u věcí

#### **Zaměstnanci:**

- zajímavá práce
- ocenění vykonané práce
- pocit být u věcí
- pracovní jistota
- dobrý výdělek
- postup
- dobré pracovní podmínky
- loajalita manažerů
- taktní jednání
- pomoc při řešení osobních problémů

Motivovaný kolektiv pracoviště se pozná podle toho, že:

- má snahu a vůli dosáhnout vyšších cílů, výkonů a lepších výsledků,
- dociluje vysoké integrace všech svých členů,
- podporuje rozvíjení pozitivních skupinových norem (např. podporu kvalitní práce) a dobrého pracovního klimatu.

---

<sup>1</sup> Houck, R: Sam's Buy – Line, Volume 5, Oakbrook, Texas 1991.



Jak podporovat pozitivní vztahy uvnitř kolektivu?

- Dbát na dodržování přijatých zásad disciplíny.
- Respektovat výkony a dobré výsledky a snažit se vytvářet prostředí, kde budou trvale podporovány (např. vhodným stimulováním a oceňováním takových výkonů a výsledků).
- Uznávat oprávněnou kritiku jako pomoc a podporovat ji.
- Podporovat úsilí o další vzdělání a o rozvoj osobnosti pracovníků.
- Snažit se, aby pracovní formální vztahy byly i emotivně podloženy, a to především pozitivně.
- Prosazovat uvnitř kolektivu přirozenou autoritu – odbornou, lidskou, aby vznikaly vztahy vzájemné důvěry a ochoty kooperovat.
- Nepřipustit existenci skupinových soupeřících autorit uvnitř kolektivu.
- Zamezit izolaci jednotlivých členů kolektivu, která by vedla k pocitu jejich méněcennosti, nespokojenosti a ke ztrátě zájmu o soužití s ostatními. [10]

Zařadí-li se podstata motivační teorie do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit. Rozmanitost práce, identita práce a významnost práce vedou obvykle k tomu, že pracovník zažívá pocity smysluplnosti své práce, vidí, že jeho práce přináší výsledky, které jsou užitečné a cenné pro něho samého, pro organizaci i veřejnost. Práce, která je dostatečně autonomní, vede obvykle k tomu, že se pracovník cítí osobně odpovědný za výsledky své práce. A práce, v níž je přítomna zpětná vazba, odezva na práci pracovníka, má za následek, že pracovník zná skutečné výsledky svého úsilí, ví, zda byl ve svém úsilí úspěšný a jak se na jeho práci dívají nadřízení či zákazníci. Všechny tyto duševní stavy mohou vést k zvýšení motivace, k zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, k vyšší míře spokojenosti s prací a pozitivně ovlivňují i úroveň absence a fluktuace. [3]

### 3.1 PRACOVNÍ VÝKON, JEHO DETERMINANTY A KRITÉRIA

Pojem pracovního výkonu se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pracovní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).

- Úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Přitom pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti nebo nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.
- Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce. K úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností, především znalostí a dovedností. Zejména tedy úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.
- Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení role či úkolu.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je nezbytné, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru. Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění.

### **Přehled metod hodnocení pracovníků:**

1. Hodnocení podle stanovených cílů
2. Hodnocení na základě plnění norem
3. Volný popis
4. Hodnocení na základě kritických případů
5. Hodnocení pomocí stupnice
6. Checklist / dotazník
7. Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
8. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu
9. Assessment Centre [3]

## **3.2 ZAMĚSTNANECKÁ ÚČAST NA ŘÍZENÍ FIRMY**

Dosažením sociálního konsensu (shody) mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se organizace snaží dosáhnout větších úspěchů ve firmě. Jedná se o kvalifikovaně prováděný personální management uplatňující prvky demokratického řízení a zvyšování podílu zaměstnanců na jeho řízení. Obecně se uznává, že cílem této participace je dohodnutý a oboustranně přijatelný kompromis mezi odlišnými zájmy zaměstnavatelských a zaměstnaneckých subjektů.

Formy participace zaměstnanců na řízení jsou různorodé a jsou využívány podle podmínek (regionálních, ekonomických, kulturních, sociálně psychologických aj.) s odlišnou intenzitou. V zásadě se u evropských firem setkáváme s následujícími:

- Povinné personální informace a konzultace
- Kolektivní vyjednávání
- Spolurozhodování v podnikových radách
- Účast v řídicích orgánech podniku
- Samořízení

- Účast na zisku (profit sharing)
- Podílnictví na kapitálu podniku (employees shareholding)

Dost často evropské firmy opouští formy přímé spoluúčasti a spolurozhodování. Nevyhovují ani jedné ze zúčastněných stran – manažerům svírají prostor pro rozhodování, zástupci zaměstnanců je nepovažují za výhodné pro přílišné svazování zaměstnaneckých zájmů se zaměstnavatelskými. Za základní formu účasti na řízení firmy se proto považuje kolektivní vyjednávání. [3]

### **3.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI**

Do systému motivování pracovníků patří vzdělávání, a to takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaných organizací. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Nejeфективnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Systematické vzdělávání pracovníků má mnoho předností:

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.

- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zajišťuje identifikaci potřeby vzdělávání. [3]

### **3.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA ZÁKLADĚ PŘÍSPĚVKU K ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela zřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště atd. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), ale stále více pozornosti také věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.

Většina odměn se však poskytuje jako kompenzace za odvedenou práci, která byla předem určena. Pro větší motivaci zaměstnanců by měl být ve společnosti se správně vedeným efektivním dialogem mezi jednotlivými divizemi společnosti a spoluúčastí

zaměstnanců nastolen systém odměňování za samostatné poskytování přínosných podnětů pro vyřešení dané problematiky, objektivních názorů a opodstatněných stížností. Největší motivací by měla být možnost osobně se podílet na vyřešení problému či vylepšení špatně fungujícího procesu ve firmě. V současné době se také opouští od plošné valorizace mezd podle vývoje inflace a princip seniority je nahrazován výkonovým odměňováním. Firmy totiž nebudou schopny do budoucna garantovat paušální zvyšování mezd a realizovat záruky vyplývající z věkové autority.

Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl:

1. přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
2. stabilizovat žádoucí pracovníky,
3. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
4. v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
5. povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
6. být zaměstnanci akceptován,
7. hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
9. poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
10. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
11. zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Je třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Politika odměňování a zásady, které je třeba dodržovat jsou:

1. Maximální a minimální úrovně peněžní odměny (s ohledem na možnosti organizace, státní regulaci, dohody s odbory, a situaci na trhu práce).
2. Zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování (aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměňováni).
3. Obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn.
4. Vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace.
5. Rozdělení celkových prostředků určených na odměny (tj. jakou část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a jakou na zaměstnanecké výhody).
6. Kolik prostředků bude věnováno na růst odměn v následujícím období, jakým způsobem bude růst stanovován, kdo bude o tom rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi jednotlivé formy odměňování a kategorie pracovníků, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměn, jak se bude diferencovat podle seniority, zásluh atd.
7. Zajištění motivačních účinků odměňování.
8. Míra, v jaké bude možné vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměn vůbec.
9. Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků. [3]

## **4 SPOLEČNOST EUROTEL PRAHA, SPOL. S R. O.**

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. je moderní dynamickou společností, která od svého založení poskytuje vyspělé služby s přidanou hodnotou, vysokou kvalitou a s výhodným poměrem mezi cenou a poskytovanou službou. Na vysoce konkurenčním trhu s telekomunikačními službami v České republice se prosazuje inovativním přístupem v oblasti hlasových a datových služeb, vstřícným vztahem k zákazníkům, k obchodním partnerům, dodavatelům a veřejnosti.

Společnost byla založena v roce 1991 z potřeby urychleného zavedení moderních telekomunikačních služeb. Na základě výběrového řízení byly za partnera Českého Telecomu, a.s. vybrány americké firmy Bell Atlantic International, Inc. (od roku 2000 Verizon Communications) a US WEST International, Inc. (od roku 2000 AT&T Wireless), které se jako společný podnik pod názvem Atlantic WEST B. V. staly 49% podílníkem v nově zakládané společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. Majoritním 51% podílníkem společnosti se stal Český Telecom, a.s. Zakládající smlouva byla podepsána v listopadu 1990 a společnost byla v Obchodním rejstříku zaregistrována v dubnu 1991.

Na konci roku 2003 se stal Český Telecom, a.s. 100% vlastníkem společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o., jehož vlastníkem se v roce 2005 stala španělská telekomunikační společnost Telefónica. Integrací Eurotelu Praha do nadnárodní společnosti se otvírají možnosti zatraktivnění nabídky novými kompaktními službami, které se objeví na trhu po ukončení synergie mobilního operátora a operátora poskytující služby vedenými přes pevné linky.

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. je vedoucím poskytovatelem mobilních telekomunikačních služeb v České republice. Od svého založení společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. zprovoznila dva základní systémy: síť T!P (mobilní analogový systém



NMT) zahájila provoz 12. 9. 1991 a síť GSM (mobilní digitální systém GSM) zahájila provoz 1. 7. 1996. [11]

Eurotel Praha, spol. s r. o., vykazovala na konci června 2005 ve své síti více než 4,4 milionů zákazníků. Síť mobilních telefonů Eurotel 900/1800 MHz a 450 MHz pokrývají území, na němž žije 99 procent obyvatel České republiky, to znamená více než 10 milionů lidí. Eurotel Praha je držitelem UMTS a HSDPA licence pro provozování mobilních služeb 3. generace, což je důležitým krokem pro současné spouštění nových a kvalitnějších služeb, které dopomohou získat nové zákazníky na velmi silně konkurenčním telekomunikačním trhu.

Kromě stálých zákazníků se zpětně hrazenými tarify Eurotel Praha nabízí předplacené karty pod značkou Go a kompletní sortiment i obsah multimediálních služeb, včetně videa, MMS, hlasových služeb, WAP a SMS. Eurotel Praha je zatím jediným mobilním operátorem v České republice, který nabízí dvě nejvyspělejší GSM technologie mobilního (bezdrátového) datového přenosu. General Packet Radio Service (GPRS) a High-Speed Circuit-Switched Data (HSCSD) jsou dostupné smluvním zákazníkům i zákazníkům předplacené služby. V síti 450 MHz nabízí Eurotel jako první operátor v Evropě vysokorychlostní přístup na internet CDMA2000 1xEV-DO. Vysoce kvalitní služby společnosti Eurotel Praha zahrnují technologii SuperSound, která zajišťuje čistá hlasová spojení a 392 roamingových partnerů ve 156 zemích po celém světě. [13]

Současně je společnost Eurotel Praha, spol. s r.o.:

- od roku 1999 jediným mobilním telekomunikačním operátorem v České republice, který má svůj vyspělý systém řízení kvality certifikován dle mezinárodního standardu ISO 9001 v plném rozsahu své činnosti,
- od roku 2002 jediným telekomunikačním operátorem v České republice, který má svůj systém přístupu a ochrany životního prostředí certifikován podle mezinárodního standardu ISO 14001,

- od roku 2004 jediným telekomunikačním operátorem v České republice, který má své systémy řízení informační bezpečnosti a bezpečnosti ochrany zdraví při práci certifikovány podle mezinárodních norem BS7799-2, resp. OHSAS 18001,
- jednou z mála společností v České republice, Evropě i ve světě, která má vybudovaný integrovaný systém řízení certifikovaný podle všech čtyř výše zmíněných standardů (ISO 9001, ISO 14001, BS 7799-2, OHSAS 18001),
- vítězem Národní ceny České republiky za jakost v roce 2004, ve které jsou firmy posuzovány na základě kritérií modelu excelence Evropské nadace pro jakost (EFQM),
- nositelem prestižního ocenění Zaměstnavatelem roku 2003 a 2. místa v roce 2004.

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. je také členem Evropské nadace pro jakost v Bruselu a České společnosti pro jakost. Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. je společností řízenou vrcholovým managementem. (viz Příloha 1) Jako největší provozovatel sítě mobilních telefonů v systému NMT a GSM, je společností s nejmodernějšími telekomunikačními technologiemi, profesionálním know-how, dlouhodobě vynikajícími hospodářskými výsledky. Podle provozních a ekonomických ukazatelů patří společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. k nejúspěšnějším podnikům v České republice a v oblasti telekomunikací i na světě. [11]

## **5 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA A JEHO AUDITY**

Integrovaný systém řízení společnosti Eurotel Praha (Integrated Management System – IMS) se skládá ze čtyř částí:

- systém řízení kvality - QMS podle normy ISO 9001,
- systém environmentálního managementu - EMS podle normy ISO 14001,
- systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - BOZP podle normy OHSAS 18001,
- systém řízení informační bezpečnosti podle normy BS 7799-2.

Všechny čtyři systémy řízení jsou implementovány v plném rozsahu činnosti společnosti Eurotel a zastřešuje je na nejvyšší úrovni Manuál řízení společnosti Eurotel Praha. Základní směry udávají čtyři politiky: politika kvality, politika EMS, politika BOZP a politika informační bezpečnosti. Oblast bezpečnosti navíc vymezuje Bezpečnostní řád.

Tento systematický přístup řízení, založený na mezinárodních normách, výrazně odlišuje společnost Eurotel Praha od jeho konkurentů. Vytváření IMS bylo zahájeno v roce 1996, kdy vrcholový management společnosti rozhodl o implementaci normy ISO 9001 s následným prověřením a certifikací systému kvality nezávislým certifikačním orgánem v roce 1999. V roce 2001 byl systém řízení kvality certifikován podle revidované normy ISO 9001 z roku 2000, která vyžaduje procesně orientovaný přístup k řízení podniku. K dalšímu rozvoji IMS přispělo zavedení a prověrka systému bezpečnosti a ochrany zdraví a získání osvědčení o splnění všech požadavků a kritérií Výzkumného ústavu bezpečnosti práce ve druhé polovině roku 2001. Dále rozvoj IMS pokračoval zavedením a certifikací systému environmentálního managementu v září 2002. V roce 2004 prošla společnost Eurotel Praha úspěšně certifikací systému řízení kvality a nově certifikoval další dva subsystemy řízení podle norem OHSAS 18001 a BS 779-2. Certifikaci v roce 2004 předcházela důkladná příprava zejména v oblasti informační bezpečnosti, jejíž

výsledkem je mimo jiné zavedený systém mapování klíčových aktivit společnosti, možných hrozeb a zranitelností, příslušných rizik a jejich řízení podle dané metodiky.

Eurotel Praha uplatňuje model Excellence Evropské nadace pro řízení kvality a provádí roční sebehodnocení metodikou simulace ceny. Tento přístup vhodně rozšiřuje základy, které byly položeny zavedením IMS, a vytváří rámec pro trvalé zlepšování směrem k excelenci. Sebehodnotící zpráva společnosti je navíc důležitým nástrojem pro komplexní komunikaci přístupů a výsledků jak uvnitř společnosti, tak směrem k vlastníkům.

## 5.1 JEDNOTLIVÉ POLITIKY SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA

Vedení společnosti stanoví **politiku kvality**, která vychází z poslání a strategických cílů společnosti, **environmentální politiku**, vycházející z podrobné znalosti environmentálních aspektů a dalšího rozvoje společnosti a **politiky bezpečnosti** (Bezpečnostní politika celková, Politika fyzické bezpečnosti, Politika informační bezpečnosti, Personální bezpečnostní politika, Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Zveřejněním Environmentální politiky na stránkách Internetu je naplněn požadavek 4.2 normy ČSN ISO 14001.

Seznámení všech pracovníků s politikami je prováděno shora dolů na pracovních poradách, interních prezentacích a zvláštních školeních. Pro nové zaměstnance je součástí vstupního seznamovacího školení.

Vedení společnosti se zavazuje k vytváření podmínek pro realizaci všech politik IMS. Představitel IMS zodpovídá za:

- řízení všech politik IMS,

- distribuci a trvalou evidenci,
- školení a vysvětlování jejích principů a důvodů všem zaměstnancům.

Všichni pracovníci znají jejich principy a aktivně přispívají k jejich naplňování.

### **5.1.1 POLITIKA KVALITY SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA**

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. v souladu se svým posláním uplatňuje následující principy kvality, aby dosahovala nejvyšší úrovně spokojenosti zákazníků.

#### *Zaměření na zákazníka*

Spokojenost a stálost zákazníků považuje za nejdůležitější podmínku pro trvalý úspěch podnikání. Přináší služby, které obohacují život a umocňují jeho kvalitu.

#### *Respektování zájmu vlastníků a společnosti*

Naplňováním finančních záměrů a cílů respektuje zájmy vlastníků a tím i rozvojové a sociální potřeby celé společnosti.

#### *Zapojení, rozvoj a vedení zaměstnanců*

Podporuje atmosféru otevřené komunikace, plně využívá a rozvíjí tvůrčí potenciál svých zaměstnanců, díky kterým dosahuje vysoké kvality.

#### *Řízení procesů*

Jasně definuje veškerou práci jako součást procesů nutných k dosažení společných cílů. Řízením a monitorováním procesů zajišťuje, že služby si udržují stabilně vysokou kvalitu, na kterou se zákazník může vždy a všude spolehnout.

#### *Preventivní přístup*

Svou pozornost soustřeďuje tam, kde kvalita vzniká a kde ji lze ovlivnit. Tím předchází zbytečnému navýšení nákladů a ztrátě spokojenosti zákazníků.

### *Stálé zlepšování*

Aktivně vyhledává příležitosti pro zlepšování, pružně a rychle jich využívá a změny promítá do služeb, čímž zvyšuje jejich hodnotu.

## **5.1.2 ENVIROMENTÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA**

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. si uvědomuje vliv činností spojených s provozem sítí a poskytováním služeb na životní prostředí, jeho ochranu považuje proto za neopominutelnou součást strategie řízení. Chce systematicky realizovat taková opatření, která v souladu s platnou legislativou a technickými možnostmi omezí negativní dopady na životní prostředí na nejnižší možnou míru. Environmentální politika vychází ze základního hodnocení stávajícího systému řízení, přihlíží k požadavkům normy ČSN EN ISO 14001 a sleduje principy zachování trvalého rozvoje.

### *Otevřenost*

Umožňuje přístup všech zainteresovaných stran k informacím o environmentálních aspektech, dopadech a environmentálním profilu společnosti. Podporuje výměnu informací a otevřený dialog se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, orgány státní zprávy, zájmovými skupinami a ekologickými organizacemi.

### *Legislativa*

Při všech činnostech potřebných pro realizaci poskytování služeb zákazníkům plní ustanovení platných legislativních předpisů ČR a mezinárodních smluv, ke kterým se zavázala česká vláda.

### *Vzdělávání zaměstnanců*

Společnost zvyšuje povědomí zaměstnanců o problematice životního prostředí. Vzdělává a školí zaměstnance ve znalostech právních předpisů v oblasti životního prostředí, které se vztahují k jejich činnostem. Doplnjuje kvalifikaci zaměstnanců tak,

aby znali důsledky a dopady činnosti společnosti na životní prostředí a možnou prevenci.

#### *Vývoj a projektování nových služeb*

Při projektování služeb a technologií potřebných pro jejich realizaci společnost posuzuje technická řešení z hlediska jejich vlivu na životní prostředí s cílem účinné prevence negativních dopadů a minimální zátěže životního prostředí.

#### *Realizace nových technologií*

Při uvádění technologie do provozu společnost minimalizuje dopady na životní prostředí a zajišťuje bezpečné zneškodňování všech odpadů. Při výběru obchodních partnerů posuzuje jejich způsobilost s ohledem na jejich přístup k životnímu prostředí.

#### *Provoz sítí a poskytování služeb*

Eurotel Praha monitoruje a analyzuje provoz telekomunikačních sítí a všech dalších činností spojených s poskytováním služeb s cílem stanovit reálná opatření vedoucím ke zlepšování environmentálního profilu společnosti. Zásady ochrany životního prostředí respektuje ve všech činnostech souvisejících s vnitřním chodem útvarů.

#### *Prevence a neustálé zlepšování*

Vedení společnosti pravidelně přezkoumává stanovenou environmentální politiku, cíle a programy za účelem trvalého zlepšování a zdokonalování působení na životní prostředí, tak aby se zabránilo jeho poškození nebo degeneraci.

### **5.1.3 POLITIKA INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA**

Společnost Eurotel Praha rozumí pod pojmem bezpečnost informací proces zajišťování ochrany informací na potřebné úrovni z hlediska jejich důvěrnosti, celistvosti,

dostupnosti. Společnost Eurotel Praha pro zajištění svých podnikatelských cílů a aktivit, případně plnění legislativních požadavků, vytváří, zpracovává a udržuje informace různého charakteru, které vyžadují zajištění jejich bezpečnosti.

Společnost Eurotel Praha ze svého statutu zpracovává a udržuje i informace spadající pod působnost zákona o utajovaných skutečnostech. Ochrana těchto informací je řešena zvláštními interními předpisy. Hlavním cílem společnosti Eurotel Praha je zajištění bezpečnosti informací pomocí přiměřených a odpovídajících opatření, která budou chránit informační aktiva tak, aby poskytly odpovídající míru jistoty zákazníkům a partnerům společnosti Eurotel Praha.

Tento cíl je naplňován vybudováním, zavedením, provozováním, kontrolováním, údržbou a neustálým zlepšováním dokumentovaného systému řízení bezpečnosti informací v kontextu podnikatelských aktivit a rizik společnosti Eurotel Praha.

Společnost Eurotel Praha naplňuje jednotlivé bezpečnostní cíle pomocí adekvátních opatření, určených v rámci procesu řízení rizik bezpečnosti informací v oblastech organizace bezpečnosti, klasifikace informací, personální a fyzické bezpečnosti, bezpečnosti prostředí, bezpečnosti řízení komunikací a provozu, řízení bezpečnosti přístupu, bezpečnosti vývoje a údržby systémů, řízení kontinuity provozu a souladu s legislativními požadavky.

Základními zdroji pro řízení bezpečnosti informací v rámci společnosti Eurotel Praha jsou právní předpisy, standardy, normy a doporučení, které musí být v procesu řízení bezpečnosti informací respektovány.

Tato bezpečnostní politika se vztahuje na všechna pracoviště společnosti Eurotel Praha, všechny podnikatelské aktivity i na služby a výrobky poskytované externími dodavateli.



#### **5.1.4 POLITIKA BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA**

Společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. vědoma si své povinnosti zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen BOZP) svých zaměstnanců, jakož i všech osob zdržujících se s jejím vědomím na jejich pracovištích, spatřuje možnosti pro další zlepšování BOZP v následujících činnostech:

1. Snížit úroveň rizika při práci ve výškách a nad volnou hloubkou realizací opatření kolektivní ochrany a vybavením zaměstnanců odborně způsobilých pro práci ve výškách a nad volnou hloubkou novými soupravami osobních pracovních prostředků jak pro letní tak pro zimní podmínky.
2. Zamezit negativnímu působení zobrazovacích jednotek na zrak zaměstnanců a zmírnit vliv psychické zátěže vyvolané pracovními činnostmi na zaměstnance.
3. Eliminovat pracovní úrazy při provozu služebních vozidel a při práci ve sklepech.
4. Dopracovat přehled identifikovaných nebezpečí pro všechna pracoviště společnosti Eurotel Praha, přehodnotit z nich plynoucí rizika v souladu s novou evropskou normou ČSN EN 1050, doplnit je do Lotus Notes aplikace Rizika BOZP a rozvinout systém jejich pravidelného přezkoumávání a aktualizace.
5. Provádět pravidelná školení zaměstnanců i externích pracovníků o právních a ostatních předpisech a zásadách k zajištění BOZP týkajících se jejich práce a pracoviště, ověřovat jejich znalost a požadovat jejich dodržování. O školení vést dokumentaci.
6. Každý rok přezkoumávat politiku BOZP a cíle z ní vycházející za účelem neustálého zvyšování své výkonnosti v BOZP a zlepšování systému jejího řízení tak, aby co

nejlépe naplňovaly měnící se obchodní podmínky a legislativní požadavky a harmonizovat obsah veškeré řídicí dokumentace pro BOZP se změnami v ustanoveních platných legislativních předpisů EU a ČR a taktéž i mezinárodních smluv, k jejichž planění se ČR zavázala.

## **5.2 AUDITY VE SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA**

Fungování IMS je pravidelně přezkoumáváno pomocí auditů. Ty jsou dvojího druhu:

- externí, které provádí nezávislá auditorská firma (pro Eurotel je to společnost RWTÜV),
- interní, které provádějí vlastní interní auditoři (pracovníci útvaru kvality a další zaměstnanci).

Na základě externích auditů společnost získává a udržuje v platnosti příslušné certifikáty. Každý certifikát má omezenou platnost a po jejím uplynutí je nutné podstoupit tzv. recertifikační audit. V průběhu platnosti certifikátu navíc externí auditoři provádějí tzv. kontrolní audity. Externí audity se konají zpravidla jednou ročně.

Interní audity nejsou zaměřené na celý systém, ale na jeho vybrané části. Konají se častěji (zhruba 30 auditů ročně) a slouží k monitorování a zlepšování systému řízení tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám Eurotelu a zároveň splňoval požadavky kladené normami.

Výsledkem každého auditu je zpráva, která obsahuje soupis zjištěných rozdílů od požadavků příslušných norem a řídicí dokumentace. Rozdíly jsou dvojího druhu:

- doporučení ke zlepšení - praxe není v přímém rozporu s požadavkem, auditor pouze navrhuje zlepšení,
- neshoda - praxe je v rozporu s požadavkem a je nezbytné provést příslušné nápravné opatření.

Auditoři mají k dispozici Manuál řízení. Při přípravě na audit i v průběhu auditu se navíc seznamují s dalšími úrovněmi řídicí dokumentace, tj. se směnicemi a pracovními postupy. Cílem každého auditu je ověřit, nakolik skutečnost odpovídá požadavkům příslušných norem a také jak skutečnost odpovídá řídicí dokumentaci. Auditor vychází:

- z norem - jak praxe odpovídá záměru norem, jak se co dělá, jak fungují příslušné procesy,
- z interních směrnic a pracovních postupů - jak to, co se skutečně dělá, odpovídá tomu, co se uvádí v řídicí dokumentaci.

Ve smyslu normy ISO 9001 se v Eurotelu za řízené dokumenty považují pouze dokumenty v elektronické podobě. Jakákoliv vytištěná kopie je tedy pouze pracovní výtisk, platný originál je vždy elektronický.

### **5.3 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ A SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ**

Ze všech tří českých mobilních operátorů je rozsah zavedení integrovaného systému řízení největší ve společnosti Eurotel Praha.

T-Mobile CR má zavedený certifikovaný systém řízení kvality podle normy ISO 9001, jeho rozsah je však omezený (není certifikován v plném rozsahu činnosti). Eurotel navíc kromě certifikace ISO 9001 v plném rozsahu systematicky buduje ucelený integrovaný systém řízení, jehož je systém řízení kvality jen jednou součástí. Celý systém je složen ze čtyř oblastí: systém řízení kvality dle ISO 9001, systém environmentálního managementu dle ISO 14001, systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001 a systém řízení bezpečnosti informací dle BS 7799-2.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. nemá implementován žádný certifikovaný systém řízení. [11]

## **6 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA ÚČASTÍ ZAMĚSTNANCŮ**

### **6.1 ZAPOJENÍ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU DO ZAJIŠŤOVÁNÍ SYSTÉMU ORGANIZACE**

Z podnětů vedení společnosti byl vytvořen etický kodex zaměstnanců společnosti. Management v tomto dokumentu stanovuje normy chování pro všechny zaměstnance společnosti s cílem dosáhnout naplnění vize, poslání a strategie. Naplňování vize, poslání, hodnot a etického kodexu společnosti je nedílnou a samozřejmou součástí pravidelných hodnocení pracovníků. Výstupy z těchto hodnocení tvoří podklad pro stanovení rozvojových plánů pracovníků, které umožní jejich vyšší angažovanost v těchto oblastech.

Vývoj integrovaného systému řízení a modelu excelence je aplikován v celém rozsahu organizační struktury společnosti. V řídicí dokumentaci a popisech pracovních pozic jsou jednoznačným způsobem popsány a přiřazeny odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury. IMS je nadále managementem přezkoumáván, posuzován a rozvíjen.

Vrcholový management se osobně podílí na zlepšování systému řízení, například:

- pravidelným prozkoumáváním IMS vrcholovým managementem,
- v rámci procesu sebehodnocení podle modelu excelence,
- mezi interními auditory IMS je několik členů středního managementu,
- manažeři se podílejí na zlepšování klíčových procesů.

Mezi nástroje k identifikování příležitostí ke zlepšování patří:

- průzkumy spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců, který provádějí nezávislé agentury,

- kvalitativní výzkumy trhu (moderovaná setkání se zákazníky a partnery),
- monitorování kontaktů se zákazníky prostřednictvím divize péče o zákazníky (zákaznické linky, administrativa – korespondence se zákazníky),
- osobní setkání se zákazníky,
- výzkum dealerské retence a těsná spolupráce dealerů s obchodními zástupci pro dealery, kteří zpracovávají podněty od dealerů,
- pravidelné porady a setkání s dodavateli/partnery za účelem vyhodnocování spolupráce,
- průzkum spokojenosti zaměstnanců s interními službami,
- využívání databáze „Neváhej a piš“ a chatu „ET Forum“,
- interní audity, přezkoumávání IMS vedením,
- sebehodnocení podle modelu excellence,
- monitorování a měření procesů,
- analýza ekonomických ukazatelů.

## 6.2 MOTIVACE A PODPORA ZAMĚSTNANCŮ VRCHOLOVÝM MANAGEMENTEM

Vrcholový management, s cílem stimulovat zaměstnance v oblastech zlepšování a kreativity, ve spolupráci s výkonným ředitelem lidských zdrojů pravidelně vyhlašuje cenu **Eurotel Annual Award**, která se uděluje ve čtyřech kategoriích: zaměstnanec, projekt, tým a významný počin. Hodnoceny jsou excelentní výkony, projektové aktivity a významné počiny, které přinesly prokazatelně kladné výsledky v dílčích oblastech i pro společnost jako celek. Soutěž je propagována prostřednictvím speciálních intranetových stránek a oznámení a také prostřednictvím osobních sdělení divize lidských zdrojů všem ostatním divizím. Motivace se zvyšuje například tím, že se vyhlásí mimořádná prémie (peněžní prémie, dárkové poukazy atd.) pro autory nejlepších zlepšovacích návrhů orientovaných na nové produkty nebo zefektivnění fungování společnosti.

Přezkoumávání stanovené vize, poslání, hodnoty, strategie, politiky a etického kodexu je prováděno např. **aplikovaným personálním auditem**, s jehož pomocí se každoročně přezkoumává organizační struktura společnosti prostřednictvím speciální aplikace nazvané „**Neváhej a piš**“. Zde je umožněno vyjádřit názor nebo uplatnit návrh na zlepšení. Podnět je vyhodnocen a zaměstnanci, kteří podali nejlepší realizované návrhy, dostávají z rukou managementu věcné odměny. Dalším nástrojem, kterým se zaměstnanci zapojují do aktivit zlepšování, je chat nazvaný **ET Forum**. Přes tento nástroj mají zaměstnanci možnost i anonymní formou diskutovat o oblastech, kde vidí potenciál pro změny.

Eurotel od svého vzniku podporuje tzv. **teambuilding**. Chápe jej jako posilování vzájemných vazeb zaměstnanců v jednotlivých pracovních týmech pomocí neformálních aktivit. Průzkumy i praxe potvrzují, že možnost setkávání zaměstnanců při mimopracovních aktivitách mimo formální prostředí firmy jednoznačně přispívá k lepšímu výkonu, efektivnější spolupráci mezi jednotlivci i týmy, posiluje se soudržnost a loajalita k firmě. Výkonnost společnosti jako celku pak výrazně roste. Pro podporu spolupráce ve společnosti se pořádají různě koncipovaná setkání zaměstnanců, jako jsou každoroční výjezdní zasedání, outdoorové aktivity, tréninky týmové práce a podobně. Součástí těchto aktivit jsou i čistě pracovně orientované události, např. strategické porady, kde se mají pracovníci společnosti možnost blíže seznámit se způsoby práce vrcholového managementu. Konkrétním příkladem mohou být tzv. ředitelské dny, kdy management společnosti navštěvuje prodejny. V rámci motivace a osobního příkladu se management stává členy prodejních týmů a pracuje společně s ostatními zaměstnanci na prodejně. Zástupci vrcholového vedení se pravidelně účastní vstupního školení nových zaměstnanců **Connecting Line**. Během zhruba hodinové diskuze se noví kolegové mají možnost zeptat prakticky na cokoliv z oblasti historie a fungování společnosti Eurotel.

**Časopis Quo Vadis** je dalším nástrojem pro komunikaci vedení se všemi pracovníky. Časopis pravidelně obsahuje úvodník psaný jedním z ředitelů, rozhovory s novými členy managementu a postupně představuje práci všech organizačních jednotek společnosti. Nedílnou součástí zlepšování je samozřejmě také spolupráce se zákazníky, partnery a zástupci společnosti. Vrcholový management se osobně zapojuje do obchodních jednání zejména s největšími korporátními zákazníky či klíčovými dodavateli a dealery, příležitostí pro užší komunikaci představují také PR akce. Společnost pořádá například Eurotel Golf Tour, vánoční koncerty či jiné společenské akce. Vedení společnosti pravidelně navštěvuje značkové prodejny (ZP) v rámci výše zmíněných ředitelských dnů. Dvakrát ročně se členové managementu zapojují do běžných aktivit prodejny po boku konzultantů, včetně oblečení předepsaného pro konzultanty ZP. Cílem ředitelských dnů je zprostředkovat manažerům přímý kontakt se zákazníky rezidenčního segmentu a každodenními problémy konzultantů ZP, jednak motivovat konzultanty ZP. Vrcholový management považuje za velmi důležité ovlivňovat okolní prostředí společnosti formou charitativních a dalších veřejně prospěšných aktivit, např. sponzoringem. V charitativní oblasti management společnosti inicioval založení Nadace Eurotel, která přispívá k všestrannému rozvoji osobnosti dětí a mládeže v České republice. V oblasti sponzorství se management zaměřuje na dvě základní oblasti – kulturu a sport.

Účinnost předávání informací managementem se měří průzkumem spokojenosti zaměstnanců „**Employee Satisfaction Survey**“. Tento průzkum, který je prováděn dvakrát ročně, se mimo jiné zaměstnanců táže na to, jak nadřízení komunikují. Po vyhodnocení průzkumu spokojenosti vede divize Lidských zdrojů s jednotlivými členy managementu workshopy nad výsledky průzkumu. Pro každou divizi i celou společnost jsou na základě výsledků definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na jejich základě jsou managementem následně připraveny kroky, jak prostřednictvím silných stránek eliminovat či posílit stránky slabé. Management se snaží vytvářet podmínky pro kontinuální zlepšování, které proklamuje v Politice kvality. Zajišťuje zaměstnancům potřebná školení, poskytuje nutné nástroje a účast

na zlepšování je jednou ze tří hlavních priorit při alokování lidských zdrojů. Zaměstnanci společnosti se účastní řady konferencí, na kterých získávají informace o nových trendech, technologiích a směrech rozvoje telekomunikačního trhu a zároveň předávají vlastní zkušenosti z odborných oblastí, řízení, spolupráce s okolními společnostmi a podobně. Management společnosti se také podílí na vzdělávacích aktivitách. Jde zejména o spolupráci s CMC Graduate School of Business v Čelákovících, již několik let trvající spolupráce s ČVUT či spoluúčast na Manager Shadowing program, který vychovává absolventy škol formou stáží v úspěšných firmách České republiky.

## 6.3 ZAPOJOVÁNÍ A ZMOCŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces řízení a péče o zaměstnance je definován ve směrnici „Lidské zdroje – průvodce“, která popisuje procesy v oblasti:

- plánování pracovních míst,
- obsazení volného pracovního místa,
- adaptace nového zaměstnance,
- odměňování,
- hodnocení pracovního výkonu,
- péče o zaměstnance,
- vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců,
- etického kodexu zaměstnanců,
- pracovně – právní.

Vzhledem k neustále se rozvíjejícím službám v telekomunikačním sektoru společnost stabilizovala počet pracovních míst až v roce 2001. (viz Příloha 2) V dnešních dnech se díky měnící se struktuře společnosti zapříčiněnou změnou vlastníka firmy velmi často objevují **přestupy zaměstnanců** v rámci společnosti. Ty jsou zvažovány prioritně k jejich spokojenosti. Proto se preference interních přestupů stala součástí strategie



společnosti. Všechna místa jsou primárně uváděna na intranetu, a teprve následně inzerována externě. V souvislosti s tím byly také vytvořeny kariérové mapy v oblasti prodeje a péče o zákazníka, kde lze jednoznačně identifikovat možnosti profesního a kariérního růstu. Zaměstnanci tak mají představu, kdy a za jakých podmínek mohou v rámci divize začít pracovat na jiném vhodném místě.

Plány rozvoje jsou vytvářeny porovnáváním požadovaných způsobilostí a znalostí s jejich skutečnou úrovní v rámci procesu **ročního hodnocení výkonu a způsobilosti**. Nadřízený s podřízeným se dohodnou na formě rozvoje v jednotlivých oblastech; přičemž k výběru mají:

- *zadání či spolupráci na úkolu nebo projektu* – velmi účinná metoda rozvoje způsobilostí, kdy se pracovník učí vlastním plněním konkrétního úkolu či úkolů zadaných projektovým manažerem;
- *samostudium* – celý proces zlepšování úrovně způsobilosti si zajišťuje pracovník sám;
- *stáž* – krátkodobé působení na jiné pozici, kdy pracovní úkoly jsou tomuto stavu přizpůsobeny;
- *rotace* – plná praxe na jiné pozici (většinou se jedná o záměnu pracovníků z příbuzných oborů);
- *konzultace* – pracovník sám přichází s problémem nebo úkolem za příslušným specialistou – konzultantem;
- *koučing* – komunikativní metoda, kdy pomocí vhodně nedirektivně vedeného rozhovoru s využíváním otázek a vytváření nové reality si koučovaný sám sobě dovede definovat úkol, řešit jej a za celý proces vzít plnou odpovědnost; pomocí koučingu je možné dobře definovat zejména strategické cíle a nové oblasti řešení;
- *mentoring* – způsob předávání dovedností nebo informací, kdy se nadřízený nebo kolega věnuje podřízenému z pozice zkušenějšího, znalého problematiky a vede jej ke zdárnému splnění úkolu; podmínkou je, že pracovník uznává profesní zkušenost a autority mentora;
- *formální školení* – standardní interní či externí tréninky/školení;

- *odborná konference* – setkání odborníků s cílem sdílet nové trendy a způsoby řešení problematiky.

Podíl konkrétního zaměstnance na zlepšování je rovněž součástí hodnotícího rozhovoru při hodnocení pracovního výkonu. Dvě ze zavedených kritérií hodnocení pracovního výkonu se přímo vztahují k iniciativě hledat příležitosti zefektivnění. Jsou to:

- proaktivní přístup – získávání informace, zefektivňuje stávající procesy, hledá další vhodná řešení, aktivně přebírá nové odpovědnosti,
- řízení nákladů – efektivně hospodaří se zdroji (čas, finance, hmotné prostředky, lidské zdroje), optimalizuje poměr kvalita vs. cena.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu slouží k sestavování plánu osobního rozvoje pro každého zaměstnance. Kritéria hodnocení pracovního výkonu:

- plnění úkolů v požadované kvalitě, plnění úkolů v požadovaném čase, samostatnost při řešení úkolů, proaktivní přístup, podpora ostatních při řešení úkolů, řízení nákladů, zákaznická orientace,
- u osob s podřízenými: vedení lidí, řízení svěřené funkční oblasti.

Znalosti a způsobilosti zaměstnanců jsou pro společnost cenné, proto klade velký důraz na jejich udržování a rozvíjení. Pro každého zaměstnance jeho nadřízený vytváří plán výcviku a rozvoje. Tyto plány vycházejí ze způsobilosti identifikovaných jako potřebné pro splnění obchodního plánu.

Na trénink **manažerských dovedností** u středního managementu je ve společnosti Eurotel Praha kladen velký důraz. Na základě výstupů z pravidelného ročního hodnocení výkonu je pro každého manažera připravován specialistou individuální plán rozvoje. Dále již přes deset let ve firmě funguje vzdělávací program zaměřený převážně na nižší management. Lidé si zde aktivně vyměňují zkušenosti z řídicí práce. Došlo i k obsahovému posunu; zatímco dříve byly požadovány především kurzy základních

manažerských dovedností, dnes je hlavním pilířem manažerského minima řízení výkonnosti lidských zdrojů.

## 6.4 VEDENÍ DIALOGU S PRACOVNÍKY

K identifikování potřeb komunikace a míry spokojenosti zaměstnanců jsou například:

- intranet,
- interní časopis,
- operativní pracovní komunikace, porady, strategické porady,
- průzkum spokojenosti zaměstnanců,
- průzkum spokojenosti s interními službami,
- aplikace „Neváhej a piš“,
- hodnocení pracovního výkonu a související pohovor.

### *Intranet*

Klíčovou součástí vnitrofiremní komunikace se strategickým přínosem pro celou společnost tvoří intranet. Systém intranetu je rozdělen do dílčích částí podle jednotlivých divizí, důležité zprávy jsou publikovány i na hlavní straně, kde jsou snadno a přehledně přístupné všem zaměstnancům.

### *Spolupráce a komunikace*

Elektronická distribuce informací šetří nejen čas a peníze (například snížením distribučních či tiskových nákladů), ale zároveň pomáhá zaměstnancům při spolupráci a identifikaci oblastí zlepšení či úspor. V neposlední řadě přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a snižování fluktuace. Účastní-li se zaměstnanci konferencí či zajímavých školení, předávají své poznatky dál. Mohou k tomu využít právě kanály interní komunikace. Například v technické divizi je zavedenou praxí, že zaměstnanci připravují z konferencí prezentaci, kterou ukládají na sdílený disk. Jeho prostřednictvím

sdílejí se svými kolegy poznatky a informace o vývoji či nejlepších praktikách, které na konferenci získali.

#### *On-line procesy*

Přispívají k tomu, že se zaměstnanci mohou plně soustředit na svoji práci a nemusí trávit přemíru času s úkoly ne přímo souvisejícími s jejich hlavní pracovní náplní. Přenesení některých vnitrofiremních procesů do on-line prostředí spoří nejen cenný čas, ale zároveň umožňuje i archivaci vytvořených požadavků. Jedná se například o registraci na školení a podobné akce. Přínosem je zvýšená produktivita a míra spokojenosti zaměstnanců.

#### *Interní časopis a elektronický týdeník*

Eurotel Praha od roku 1999 vydává pro své zaměstnance interní časopis Quo Vadis, který je mezi čtenáři velmi oblíbený. Časopis je vydáván v nákladu 2500 kusů. Aktuální číslo i kompletní archiv je k dispozici i v elektronické podobě na intranetu.

#### *Průzkum spokojenosti s interními službami*

Od roku 2003 provádí útvar kvality pravidelný průzkum, při kterém je průměrně osloveno přes 650 respondentů. Zjištěná data jsou využívána pro zlepšení komunikace, spolupráce a vzájemné podpory mezi jednotlivými útvary. Průzkum je zaměřen na získání výsledků, které podávají o poskytovaných službách co nejpodrobnější přehled.

#### *„Neváhej a piš“*

Pro podporu rozvoje vnitřní komunikace jsou všem zaměstnancům k dispozici nástroje, aby mohli svými vlastními názory a aktivitami přispět k rozvoji firmy a zlepšování jejich procesů a činností. Každý zaměstnanec má k dispozici intranetovou aplikaci „Neváhej a piš“, kam může zapsat své podněty či nápady na zlepšení, vyjádřit svůj názor či upozornit na nedostatek. Autoři nejzajímavějších a nejlépe ohodnocených podnětů jsou pravidelně oceňováni za účasti vrcholového managementu, kdy získávají ocenění a malý

dárek. Tato aplikace je jedna z komunikačních cest pro získávání podnětů ke zlepšení. Množství podnětů ke zlepšení, jejich typ i stav řešení jsou pravidelně monitorovány útvarem kvality. Sledují se informace o nárůstu počtu podnětů, stavu jejich řešení, ale například také informace o charakteru podnětu, tedy zda se jedná o zaměstnanecký dotaz, názor, stížnost, upozornění nebo návrh na zlepšení. Rozlišuje se i zaměření na interního a externího zákazníka.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců se strategií divize řízení lidských zdrojů je používán pravidelně jednou ročně průzkum spokojenosti zaměstnanců. Na základě jeho výsledků se v rámci jednotlivých divizí i celé společnosti připravují opatření směřující k nápravě. Výsledky posledních průzkumů prokazují stagnaci nebo i pokles spokojenosti se společností jako zaměstnavatelem. Hlavní příčina je vnímaná jako nejistota v souvislosti s nedávnou změnou vlastníka společnosti a nedostatečně efektivní interní komunikací. V rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým nadřízeným, se společností jako takovou, se svou pracovní náplní, možnostmi svého odborného růstu, s odměňováním a svým pracovním týmem. Dále zaměstnanci odpovídají na otázky, zjišťující jejich spokojenost s možnostmi dostatečně komunikovat s vedoucími, informovanost o úkolech skupiny, o výsledcích skupiny a o kritériích jejich odměňování. Zaměstnanci mají zároveň možnost vyjádřit svůj názor v otevřených otázkách na pozitivní a negativní změny ve společnosti. Na základě výsledků průzkumu si následně ředitel každé divize připravuje akční plány směřující k řešení problému. Výsledky průzkumu jsou součástí odměňování ředitelů. [11]

## **7 ANALÝZA KVALITY PROCESŮ A ORGANIZACE PŘI INTEGROVANÉM SYSTÉMU ŘÍZENÍ NA ZNAČKOVÝCH PRODEJNÁCH**

Systém řízení společnosti Eurotel Praha v sobě integruje čtyři certifikované systémy, podle kterých se řídí všechny divize společnosti. Tyto systémy jsou plně implementovány do pracovních postupů značkových prodejen, což má za důvod sjednocení a zpřehlednění jejich řízení.

### **7.1 SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY (NORMA ISO 9001:2000)**

Rámec celého integrovaného systému řízení vymezuje několik základních dokumentů. Za dokument se považuje jakákoliv informace, která je zapotřebí pro výkon činností, a která je zdokumentovaná elektronicky nebo papírově. Dokumenty jsou:

- řídící, tj. řády, směrnice, rozhodnutí ředitele, pokyny ředitele a pracovní postupy,
- ale také např. zápis z porady, návod, e-mail kolegům, seznam úkolů a podobně.

Dokument je řízený, pokud je z něho patrné: kdy vznikl, kdo je jeho autorem, o jakou jde verzi, od kdy je platný, kdo jej schválil, údaj o kompletnosti. Tyto informace musí dokument obsahovat.

Řídící dokumenty (řády, směrnice, rozhodnutí ředitele, pokyny ředitele a pracovní postupy) jsou aktuální pouze v elektronické podobě v aplikaci pro řízenou dokumentaci. Při auditu vychází auditor z platné řídící dokumentace. Nechá si předložit směrnici, která souvisí s pracovní náplní, a ptá se na to, jak jsou v praxi realizovány jednotlivé body směrnice.

## **7.2 SYSTÉM ENVIROMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU EMS (NORMA ISO 14001:1997)**

Jak působí společnost Eurotel Praha na životní prostředí? Veškeré aspekty, se kterými se v Eurotelu setkáme, a které ovlivňují životní prostředí jsou uvedeny a řízeny v databázi Registr aspektů.

Povinnost třídit odpad je dána zákonem o odpadech a její plnění se liší podle jednotlivých objektů.

### *Odpad*

V centrálních budovách za třídění odpadu odpovídá společnost Eurotel Praha, tj. vždy by měly být k dispozici kontejnery pro tříděný odpad. V ostatních objektech se způsob třídění odpadu řídí nájemní smlouvou mezi Eurotelem (jako nájemníkem) a pronajímatelem objektu. V takových případech máme ale v rámci našeho systému environmentálního managementu povinnost prověřit, zda je pronajímatel oprávněn zacházet s příslušným druhem odpadu. To platí i o obyčejném komunálním odpadu. Nejlepší je, pokud je nakládání s odpadem uvedeno jako jeden ze článků nájemní smlouvy, ve kterém zároveň pronajímatel prohlašuje, že má příslušné oprávnění.

### *Nebezpečné odpady*

Nebezpečné odpady jsou tonery, baterie, elektronická zařízení (např. mobilní telefony), tělesa zářivek. Nebezpečné odpady odstraňují externí firmy, které jsou vybírány centrálně. Jsou tedy prověřena jejich oprávnění s příslušným druhem nebezpečného odpadu nakládat a schopnost dlouhodobě plnit legislativní a jiné požadavky spojené s ochranou životního prostředí. Na značkových prodejnách jsou pro nebezpečné odpady speciálně označené kontejnery pro baterie, tonery a mobilní telefony, do kterých jsou konzultanti povinni odpad třídit a které jsou pravidelně odstraňovány smluvní společností.

### *Nebezpečné chemické látky*

Obecné podmínky pro nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a prostředky a další důležité informace a pravidla jsou podrobně popsána ve směrnici.

## **7.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI NA ZNAČKOVÝCH PRODEJNÁCH (NORMA OHSAS 18001)**

*Dokumentace* řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zajištěna formou platné interní řídicí dokumentace, do které mj. zahrnujeme bezpečnostní řád společnosti, politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, cíle a cílové hodnoty, problematiku požární ochrany, hlášení negativních událostí a mnoho dalších. Dokumenty jsou dostupné v řízené dokumentaci a také na intranetu útvaru bezpečnosti.

Vedoucí ZP je odpovědný za *proškolení*, resp. zajištění školení pro své podřízené; v případě, kdy zaměstnanec dané školení nemá, je vedoucí oprávněn mu rizikovou činnost zakázat. Vstupní školení bezpečnosti zahrnuje základní informace o bezpečnosti ve společnosti, seznámení s přístupovým systémem, vstupní školení BOZP a PO je prováděno centrálně v rámci úvodního školení pro nové zaměstnance (Touch Down) školitelem z útvaru bezpečnosti. Mezi další školení minimalizující rizika spojená s neznalostí se týkají poučení o bezpečnosti na pracovišti, základního školení bezpečnosti a dalších školení odborné způsobilosti související s BOZP, jako jsou např. školení řidičů (pro ty, kteří užívají služební vozidlo nebo soukromé vozidlo pro služební účely), školení pro nakládání s chemickými látkami a odpady (opakovaně 1 x ročně, 1 zaměstnanec na ZP), školení první pomoci (jednorázově, 1 zaměstnanec na ZP).

Všechny *pracovní úrazy* (i drobné) je nutné evidovat v databázi Evidence negativních událostí v databázi Lotus Notes. Při úrazu, který zaměstnanci způsobí pracovní neschopnost delší než 3 dny sepisuje příslušný přímý nadřízený zraněného Záznam



o úrazu, a to do 5 dnů od ohlášení úrazu. Vyšetřování pracovních úrazů provádí přímý nadřízený zraněného za jeho účasti (pokud to zdravotní stav dovoluje), k úrazu se vyjadřuje specialista BOZP a PO společnosti. Prostředky první pomoci (lékárnička) se ukládají na vhodném přístupném místě v označené schránce (informovat všechny na ZP). Pravidelné kontroly úplnosti a použitelnosti obsahu, péči o lékárničku se svěřuje jedné konkrétní osobě (obvykle té, která je proškolená pro poskytování 1. pomoci).

*Zdravotní preventivní péče na značkových prodejnách obsahuje:*

- kategorizaci pracovní činnosti - všichni zaměstnanci na ZP jsou zařazeni v kategorii 2,
- lékařské prohlídky - zaměstnanci se jich účastní na vyzvání zaměstnavatelem u určeného smluvního lékaře (firma KARDIA a síť jejich smluvních lékařů), osvědčení o pracovní způsobilosti - uloženy v osobních materiálech zaměstnance na ZP.

*Osobní ochranné pracovní prostředky (OOPPP) zaměstnancům na ZP standardně přidělovány nejsou (podle analýzy rizik nejsou potřeba), v případě nutnosti má možnost přidělit OOPP vedoucí ZP po předchozí domluvě se specialistou BOZP a PO společnosti.*

*Opravy elektrických zařízení je zakázáno provádět (s výjimkou výměny žárovek a zářivek osobou poučenou revizním technikem). Na značkových prodejnách je prováděna kontrolní a revizní činnost:*

- Revize a kontroly technických zařízení
  - revize elektrických zařízení: týká se přenosných el. přístrojů a zařízení, prodlužovacích vodičů - prováděno dodavatelsky (dodavatele vybírá útvar bezpečnosti), doklady v dokumentaci BOZP na ZP, revize elektrické instalace a zásuvek provádí majitel objektu,
  - revize plynových zařízení - prováděno dodavatelsky,

- revize hasicích přístrojů a hydrantů - pouze umístěných na ZP a patřících ET, prováděno dodavatelsky,
- kontroly regálů - na regálu by měla být vyznačena nosnost, stačí kontrola vedoucím ZP,
- kontrola žebříků, schůdků - stačí kontrola vedoucím ZP, pravidelně a vždy před použitím.

- **Kontroly pracoviště**

- vedoucím prodejny - provádět pravidelně - udržování pořádku, bezpečného uložení zboží a materiálu, volných únikových cest a přístupu k hasicím prostředkům (hasicí přístroje, hydranty), technických zařízení
- zaměstnancem útvaru bezpečnosti,
- orgánem preventivní zdravotní péče (Kardia Praha),
- orgány státního odborného dozoru (Inspekce práce, HZS).

- **Kontroly podřízených zaměstnanců**

- dodržování předpisů (např. zákazu kouření, požívání alkoholu)

## **7.4 SYSTÉM ŘÍZENÍ INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI (NORMA BS 7799-2)**

Veškeré důležité informace k problematice informační bezpečnosti určené uživatelům a administrátorům informačního systému (IS) Eurotelu Praha jsou dostupné v bezpečnostních manuálech, které navazují na základní definici systému vymezenou platnou řídicí dokumentací v rozsahu Bezpečnostního řádu, politiky informační bezpečnosti, ochrany informací apod.

Školení týkající se informační bezpečnosti jsou součástí vstupních a základních školení bezpečnosti (spolu s BOZP, PO a EMS). V případě výskytu negativní události nebo

bezpečnostní slabiny jsou uživatelé povinni se řídit platnými postupy pro hlášení negativních událostí a ochranu informací.

Tabulka 1: **KLASIFIKACE INFORMACÍ**

Kategorie informace	Klasifikační stupeň informace	Popis
Klasifikované	Eurotel vysoce chráněné	Informace, jejíž nesprávný způsob uvolnění by způsobil velmi závažné škody finančního i nefinančního rázu nebo trestně právní postihy
	Eurotel chráněné	Informace, u které by se při nesprávném způsobu uvolnění dalo předpokládat, že bude mít závažný negativní dopad na Eurotel, nebo která je soukromou informací a Eurotel ji má řádně chránit.
	Eurotel interní	Informace, u které by se při nesprávném způsobu uvolnění dalo předpokládat, že způsobí menší škody, případně že dopad bude minimální.
Veřejné		Informace, která byla dříve ve vlastnictví Eurotelu, ale byla uvolněna pro potřeby veřejnosti.

zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

Uživatelům je zakázáno modifikovat nastavení WWW prohlížeče a dalších programů od nastavení, které provádí a definují příslušně zodpovědné složky IT, navštěvovat WWW stránky, stahovat a přenášet na prostředky IS soubory, využívat dalších komunikačních nástrojů, které nesouvisí s jejich pracovní činností a kde hrozí nebezpečí stažení škodlivého kódu, instalovat a spouštět programové vybavení, které nebylo schváleno, vypínat antivirovou ochranu i další prostředky pro ochranu proti škodlivému kódu, zasahovat do běhu antivirového programu nebo do běhu dalších podobných programů, které zajišťují ochranu proti škodlivému kódu.

Uživatelé jsou povinni využívat veškeré schválené kryptografické i jiné prostředky pro ochranu e-mailových zpráv a jejich příloh proti útokům na jejich důvěrnost a integritu. Uživatelé mají zakázáno používat elektronickou poštu pro účely, které nesouvisí s jejich pracovní náplní, otevírat přílohy e-mailových zpráv, u kterých si nejsou jisti jejím obsahem, přihlašovat své e-mailové adresy do systémů elektronických

konferencí (news), pokud to nesouvisí s jejich pracovní náplní, odpovídat v případě přijetí nevyžádané pošty, mstít se odesilatelé nevyžádané pošty. Uživatelé nesmí připojovat jiná než svěřená zařízení definovaným způsobem do IS Eurotelu. Uživatelé nesmí používat veřejně přístupné systémy pro jiné než pracovní účely. Pro výměnu klasifikovaných informací je zakázáno používat veřejně přístupné systémy, jako jsou jabber, icq, netmeeting atd.

Uživatelé jsou povinni volit hesla tak, aby:

- jejich délka nebyla menší než 8 znaků, a to vždy nejméně se dvěma abecedními a dvěma numerickými znaky,
  - nebyla jednoduchá k uhodnutí,
  - byla snadno zapamatovatelná,
  - nebyla totožná s hesly již použitými, zvláště pak s hesly prozrazenými,
  - nebyla slovníkovým slovem nebo veřejností a ve firmě často používaným a známým řetězcem,
  - nebyla identická se jménem uživatele nebo s údaji, které jsou o uživateli známy,
  - neobsahovala více než dva identické znaky bezprostředně za sebou,
  - neobsahovala označení měsíce, roku, dne, týdne atd.

Uživatelé jsou povinni zajistit ochranu proti zneužití hesla tím, že:

- udržují hesla v tajnosti,
- hesla si pouze pamatují – nesmějí být zapisována na papír ani ukládána s výjimkou zabezpečeného uložení (trezor s řízeným přístupem, soubor šifrovaný schválenými a podporovanými prostředky atd.),
- mění svá hesla, pokud existuje jakékoli podezření, že heslo bylo prozrazeno,
- hesla pravidelně mění minimálně jednou za 60 dní (nové heslo se musí lišit od starých).

Uživatelé jsou povinni uzamknout obrazovku pracovní stanice a/nebo použít spořič obrazovky chráněný heslem, dále se odhlásit, pokud ponechávají zařízení bez dozoru. Pro práci na dálku jsou využívána pouze zařízení Eurotelu k tomuto účelu určená, a to např. pomocí VPN (Virtual Privat Network). [11]

## **8 ADAPTACE A ROZVOJ KONZULTANTŮ ZNAČKOVÝCH PRODEJEN A PÉČE O ZÁKAZNÍKY**

Již při prvním setkání zaměstnanců se společností na úvodním školení Connecting Line management jednotlivých útvarů seznamuje nové zaměstnance s vizí, posláním, hodnotami, strategií společnosti, etickým kodexem a základními interními předpisy a pravidly, jimiž se zaměstnanci budou řídit. S fungováním společnosti seznamují nováčky manažeři a zkušení specialisté formou 1 – 2 hodinových prezentací a diskuzí, setkání zahrnuje prezentaci jednotlivých divizí a případné návštěvy na vybraných pracovištích společnosti. Nedílnou součástí je zákonné školení BOZP a PO. Na závěr jsou testovány znalosti nových zaměstnanců z celého průběhu kurzu a způsobilosti ve zkušební době. Zkušenosti účastníků ukazují, že se v rámci úvodního školení daří přenášet nejen informace, ale také zaujetí pro práci v Eurotelu. Tento proces je podstatně účinnější než čtení etického kodexu a studium firemních hodnot. Po skončení úvodního školení vyplní každý účastník dotazník, personální útvar dotazníky vyhodnocuje a podle toho strukturu školení zlepšuje.

Pro pracovníky značkových prodejen a call center, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníky, je připraven program profesní adaptace. Tréninkové cíle jsou nastaveny tak, aby nový zaměstnanec dosahoval co nejrychleji výkonnostního standardu svého týmu. Z hlediska cílových skupin existuje pět variant úvodního profesního tréninku, mohou probíhat paralelně podle aktuálních nástupů, všechny jsou zaměřeny na zákazníka (z pohledu prodeje i péče). Témata: role prodejce/operátora, efektivní komunikace se zákazníkem, prodejní dovednosti, produkty a služby Eurotel, práce s informacemi, používané systémy a pracovní postupy. Program profesní adaptace rozvíjí způsobilosti identifikované již v procesu náboru a neformální zpětná vazba mezi tréninkem a nábořem umožňuje udržovat a zvyšovat kvalitu lidských zdrojů.

Komunikaci vize, poslání, hodnot a etického kodexu dále posilují výjezdní zasedání. Jedná se o pracovní shromáždění určená pro všechny zaměstnance příslušné organizační jednotky zaměřená zejména na:

- zajištění nezbytné komunikace a spolupráce v rámci příslušné organizační jednotky i mezi jednotlivými organizačními jednotkami navzájem,
- projednávání základních pracovních úkolů společnosti v jejich organizačních celcích v souvislosti se změnami situace na trhu a stanovení úkolů a cílů do budoucna,
- aktivní naslouchání a společné řešení daných problémů a úkolů mezi členy vrcholového managementu a zaměstnanci.

Z důvodu rychlé a efektivní distribuce informací jejich koncovým uživatelům je ve společnosti Eurotel Praha využívána metoda e-learningu. Do výukového portálu jsou vkládány kurzy zejména produktového charakteru, celý systém umožňuje efektivně předat znalosti o nových službách do celého řetězce značkových prodejen a na všechna call centra v jeden okamžik, další výhodou této metody je on-line editace materiálů v případě jejich změn. Téměř každý kurz je zakončen testem s automatickým vyhodnocením odpovědí. Testovací portál existuje v rámci e-learningu také samostatně a je využíván nadřízenými pracovníky pro průběžné ověřování znalostí členů svých týmů.

Síť značkových prodejen systematicky využívá mentoring při nástupu nových konzultantů ZP. Každému nováčkovi je přiřazen mentor – zkušený kolega, který jej provází prvními měsíci v zaměstnání. Mentoři jsou voleni z řad respektovaných a zkušených konzultantů, spíše než z řad vedoucích pracovníků. [11]

## **9 KOMUNIKACE MEZI ZNAČKOVÝMI PRODEJNAMI A OSTATNÍMI DIVIZEMI SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA – PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Ve velké společnosti s 2500 zaměstnanci, jako je Eurotel Praha, je velmi obtížné komunikovat přímo a bez potíží. (viz Příloha 2) Brání tomu velké množství přímo či nepřímo adresovaných informací. Společnost Eurotel Praha se v poslední době potýká s poklesem dynamiky ve změnách, rychlý spád brzdí velké množství předpisů a nařízení, každý ze zaměstnanců pracuje na svém vymezeném úseku povinností. Přesto společnosti Eurotel Praha patří role novátora a propagátora vyspělé technologie.

Pravidelná komunikace mezi jednotlivými divizemi společnosti a značkovými prodejny je přes:

- Marketingové memo – přehled nových služeb a marketingových akcí k počátku následujícího měsíce
- Infoservis – aplikace vytvořená pro potřeby komunikace mezi jednotlivými divizemi společnosti
- Weekly report – zpětná vazba na dotazy a připomínky konzultantů
- E-learning – výuková aplikace školící a testující produktové znalosti konzultantů
- Intranet, časopis Quo Vadis – neadresné informace pro všechny zaměstnance společnosti

V komunikaci mezi jednotlivými divizemi společnosti a značkovými prodejny chybí komunikační prostředek pro řešení aktuální problematiky na ZP. Ve společnosti jako takové vůbec chybí jakákoliv intranetová chatová aplikace či možnost ankety, i když zde existuje mnoho témat k diskuzi a vyjádření. Aplikace Neváhej a piš sice může sloužit pro prezentaci názoru, ovšem tato aplikace byla vytvořena pro jiný účel, a to pro zadávání zlepšovacích návrhů zaměstnanců celé společnosti. (viz Příloha 3 – 6)



Pro zpětnou vazbu mezi značkovými prodejny a oddělením marketingu a logistiky byla vytvořena aplikace nazvaná Weekly report, která však pro potřeby značkových prodejen nestačí. Její umístění na společném disku konzultantských počítačů, nekvalitní úprava v systému Microsoft Excel a prezentace odpovědí jednou za týden je nedostatečná. Konzultanti značkových prodejen a operátoři call center díky přímému kontaktu mají přehled o poptávce služeb a o potřebách a názorech zákazníků. A toho je potřeba využít. V posledním období však komunikace mezi uvedenými divizemi vážne, oddělení marketingu jako by nevědělo, co se na značkových prodejnách ve skutečnosti prodává a poptává, většina konzultantů cítí ze strany marketingu pramalý zájem o dění právě na značkových prodejnách. Díky nekvalitní komunikaci se tak mnohé návrhy a názory konzultantů i zákazníků vytratí ke škodě celé společnosti bez povšimnutí.

Na následujících stránkách bych se ráda věnovala návrhu na vylepšení komunikačního kanálu, aplikace nazvané Weekly report, a to s novým názvem Daily Report, jelikož se nejedná o týdenní reporty, ale o online aplikaci. Při jeho návrhu by se dalo inspirovat podobou celofiremní aplikace Neváhej a piš. Daily Report však je určen pro efektivnější komunikaci mezi značkovými prodejny a oddělení marketingu a logistiky, jejichž spolupráce je pro bezvadný chod značkových prodejen jako důležitého prodejního kanálu bezprostředně nutný. Dalšími důvody, proč je nutné oživit informovanost a komunikaci mezi nejdůležitějším prodejním kanálem a divizí vytvářející nové služby a produkty, jsou připravované velké organizační a produktové změny vyvolané integrací do společnosti Telefónica O<sub>2</sub>.

Daily Report je intranetový portál, pro jehož lepší přístupnost je odkaz na něj umístěn přímo v systému Lotus Notes, kde se nachází všechny nejdůležitější prodejní systémy, které konzultant přímo využívá při kontaktu se zákazníkem. Portál by tak byl vždy a snadněji dostupný. Prostředí Daily Reportu je třeba mít jednoduché a přehledné.

Pro větší přehlednost jsou na úvodní stránce pod hlavičkou jednotlivých oblastí podnětů zobrazeny tři nejnovější příspěvky, s jejich názvem, datem zadání, číslem zadání,

charakterem příspěvku a stavem zpracování. Pro zobrazení starších příspěvků stačí kurzorem kliknout na příslušnou hlavičku a dostaneme se k příspěvkům jen pro tu určitou oblast. Příspěvky starší jednoho měsíce se ukládají podle příslušných řešitelských divizí do tzv. Archivu.

Typy podnětů jsou rozděleny do šesti oblastí (dle řešitelských divizí):

1. Logistika
2. Marketing
3. Konkurence
4. Promotion
5. Právní otázky a administrativa
6. Retence (zpětná vazba) zákazníků

#### **Podněty konzultantů ZP:**

##### ***LOGISTIKA:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
23.4.2006	Nedostatek CDMA modemů	4443	Stížnost	Řešeno
23.4.2006	Nezaúčtované prod. doklady	4444	Dotaz	Uzavřeno
24.4.2006	Nekompatibilita modemu Ubi	4445	Dotaz	Zamítnuto

##### ***MARKETING:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
22.4.2006	Chybovost v cenících	4442	Stížnost	Zamítnuto
25.4.2006	Březnový mystery shopping	4446	Dotaz	Řešeno
26.4.2006	Služba Push To Talk	4451	Návrh	Uzavřeno

##### ***KONKURENCE:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
22.4.2006	Ovládání tel. účtu přes internet	4441	Návrh	Zamítnuto
26.4.2006	Sponzoring reprezentace ČR	4453	Dotaz	Uzavřeno
26.4.2006	Reklamní slogan	4454	Názor	Názor

##### ***PROMOTION:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
22.4.2006	SMS soutěž	4439	Názor	Názor
22.4.2006	Dobíjení kreditu přes pevnou	4440	Dotaz	Řešeno
25.4.2006	Zaměstnanecká nabídka	4447	Návrh	Uzavřeno

### ***PRÁVNÍ OTÁZKY A ADMINISTRATIVA:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
25.4.2006	Práce přesčas	4448	Dotaz	Uzavřeno
25.4.2006	Kopírování občanských průkazů	4449	Dotaz	Řešeno
26.4.2006	Archivace platby hovorného	4452	Dotaz	Zamítnuto

### ***RETENCE ZÁKAZNÍKŮ:***

<b>Datum</b>	<b>Název příspěvku</b>	<b>Číslo příspěvku</b>	<b>Charakter</b>	<b>Stav příspěvku</b>
25.4.2006	Pozitivní reakce na nové tarify	4450	Názor	Názor
26.4.2006	Nepřehledné katalogy	4455	Stížnost	Zamítnuto
26.4.2006	Benefit program	4456	Návrh	Uzavřeno

Stavy dokumentu podnětu jsou:

1. **zaregistrováno/nový** (nový příspěvek, který ještě nikdo neřeší)
2. **řešeno** (podnět je stále v procesu řešení)
3. **zamítnuto** (z důvodu nedostatečných podkladů, v minulosti již vyřešený podnět atd.)
4. **vyřešeno** (příspěvek vyřešen, zadavatel informován – pro případ, že se něco vyřeší, ale zadavatel s řešením není spokojený a potřebuje ještě něco)
5. **uzavřeno** (příspěvek vyřešen a uzavřen zadavatelem – zadavatel je spokojený s řešením)
6. **názor** (bez odpovědi, pouze názor zadavatele)

### **ZADÁVÁNÍ PŘÍSPĚVKU:**

Při zadávání příspěvku má uživatel možnost vstoupit jako autor anonymní nebo přihlášený. Pokud se autor před zadáním příspěvku přihlásí pod svým jménem, má možnost sledovat celý cyklus podnětu, přes zpracování až po uzavření. Při zadání požadavku si zadavatel může nechat poslat odpověď přímo do své mailové schránky. Pro urychlení odpovědi by se měl autor nejdříve přesvědčit, zda na jeho příspěvek nebylo již v minulosti odpovězeno a případnou urgenci by neměl řešit znovuzadáním podnětu. Tím jen dojde k zahlcení aplikace a zpracování podnětů se zpomaluje. Pokud řešitel obdrží již jednou uzavřený příspěvek znovu, uvede v řešení pro zadavatele číslo

příspěvku, kde je problém vyřešen. Je třeba formulovat podnět stručně, ale jasně. Při reakci na případnou událost, je nutné uvést zdroj či původ informace.

Při zadávání příspěvku uživatel zadává název podnětu, pro jaké oddělení je příspěvek adresovaný, charakter, tzn. zda se jedná o dotaz, zlepšovací návrh, stížnost nebo názor. Po vyplnění příspěvku je pro kvalitnější zpracování dokumentu přínosnější, pokud uživatel doplní možnou příčinu a navrhované řešení. Je zde možnost k příspěvku připojit přílohu v jakémkoli formátu.

### **Zadávání příspěvku:**

Jméno a příjmení:	Vanda Dušková			
Kontakt:	vanda_duskova@eurotel.cz			
Divize:	ZP			
Název podnětu:	Nepřehlednost nabízených služeb v katalogu			
Datum zadání:	22. 4. 2006			
Adresát:	Marketing			
Charakter:	<input checked="" type="checkbox"/> Názor	<input type="checkbox"/> Stížnost	<input type="checkbox"/> Dotaz	<input checked="" type="checkbox"/> Návrh
Specifikace podnětu:	Na ZP se nabízí velké množství katalogů a letáků, což je zaprvé nepraktické, protože zákazníkovi vždy musíme dát od všech katalogů po jednom kusu, zadruhé je to neekologické. Neexistuje žádný katalog s ucelenou nabídkou služeb, v každém katalogu vždy nějaká důležitá informace chybí. Velkým problémem je také pozdní doručení aktuálních katalogů na ZP.			
Možná příčina:	Nezájem oddělení marketingu na zpřehlednění důležitého komunikačního kanálu mezi Eurotelem a zákazníky			
Navrhované řešení	Vytvořit jeden katalog, který bude obsahovat všechny služby, jako má například Vodafone			
Příloha:	-			

Pro urychlení řešení je třeba zadávat co nejpřesnější název, specifikaci podnětu, možnou příčinu a navrhované řešení. Při označení charakteru Názor, nebude generována odpověď, podnět bude pouze uzavřen. Aplikace je přístupná pro přístup všech konzultantů ZP, kteří si mohou vzhled aplikace třídit podle názvu, data zadání, tématu či

podle divize adresáta. Přihlášený uživatel také uvidí veškeré podněty jím zadané, má proto kontrolu, v jaké stavu řešení se jeho příspěvek nachází, o změně stavu je informován mailem.

### **ZPRACOVÁNÍ PŘÍSPĚVKU:**

Nový podnět vytvořený konzultantem je posílán mailem příslušné osobě řešitelské divize odpovídající za zpracování zadaných příspěvků. Řešící osoba je povinna převzít podnět do dvou pracovních dnů a zpracovat ho do pěti pracovních dnů. (porovnání s aplikací Neváhej a piš (viz Příloha 7) Pokud je řešitel nepřítomen, je povinností jeho zástupce převzít dokument k vyřešení. Při řešení a realizaci podnětu ohodnotí řešitel podnět ze strany jeho přínosnosti, zda se jedná o neobvyklé řešení a zda doporučuje podnět publikovat. Může se totiž jednat také citlivé informace nevhodné pro uveřejnění.

**Zpracovaný příspěvek:**

Jméno a příjmení:	Vanda Dušková
Kontakt:	vanda_duskova@eurotel.cz
Divize:	ZP
Název podnětu:	Nepřehlednost nabízených služeb v katalogu
Datum zadání:	22. 4. 2006
Adresát:	Marketing
Charakter:	<input type="checkbox"/> Názor <input type="checkbox"/> Stížnost <input type="checkbox"/> Dotaz <input checked="" type="checkbox"/> Návrh
Specifikace podnětu:	Na ZP se nabízí velké množství katalogů a letáků, což je zaprvé nepraktické, protože zákazníkovi vždy musíme dát od všech katalogů po jednom kusu, zadruhé je to neekologické. Neexistuje žádný katalog s ucelenou nabídkou služeb, v každém katalogu vždy nějaká důležitá informace chybí. Velkým problémem je také pozdní doručení aktuálních katalogů na ZP.
Možná příčina:	Nezájem oddělení marketingu na zpřehlednění důležitého komunikačního kanálu
Navrhované řešení	Vytvořit jeden katalog, který bude obsahovat všechny služby, jako má například Vodafone
Příloha:	-

Stav:	Uzavřeno
Datum uzavření:	24. 4. 2006
Řešení:	Jaké a v jakém počtu budou katalogy distribuovány je předmětem zvažování oddělení marketingu. Pokud nejsou katalogy včas dopraveny na ZP, je to buď problém logistiky nebo tiskařského dodavatele. Do hlavního katalogu je umisťována stálá nabídka služeb, jelikož ale vždy existuje množství dalších promo akcí, které trvají např. jen 14 dní, musí se k tomu tisknout zvláštní katalogy. Eurotel nabízí velké množství produktů, pro velké množství cílových skupin. Vodafone má zdaleka menší nabídku (např. úplná absence internetového připojení) a méně cílových skupin zákazníků. Proto si může dovolit tisknout pouze jeden ucelený katalog, v daleko menších nákladech než má Eurotel. Díky za podnět.
Řešitel:	Jakub Malátný
Přínosnost:	Ano
Publikovatelnost:	Ano

Řešitel samozřejmě může podnět zamítnout, a to pokud se jedná o nevýznamný podnět, pokud zadavatel neuvedl dostatečné informace o problematice, pokud byl již v minulosti podnět řešen a uzavřen nebo pokud zadané téma nespadá do řešitelovy kompetence. V tom případě je řešitel povinen navrhnout správci aplikace nového adresáta, stejně jako během své nepřítomnosti jmenovat zástupce pro řešení nových příspěvků. Správce aplikace a zpracovatelé podnětů za jednotlivé divize jsou samozřejmě předem určení. V případě, že se řešitel nevyjádří do předem stanoveného data, bude správcem aplikace urgován. Naopak také zadavatel příspěvku může nesouhlasit se způsobem vyřešení a může obratem postoupit podnět znovu k řešení, k dořešení či s doplněním reakce na řešení.

O rychlosti a způsobu plnění jsou prováděny pravidelné statistiky. Při analýze zadávaných problémů je velmi důležité vědět, co za problém se nejčastěji řeší, zda se opakuje a zda je možné odstranit kořenovou příčinu problému, aby se daný podnět neřešil opakovaně. Při zjištění společné příčiny problému je nutno informovat příslušné osoby, které jsou odpovědné za odstranění příčin a zdokumentování výsledného řešení. Pokud budou konzultanti opakovaně zadávat stejné podněty, buď je to způsobeno nedostatečným řešením podnětů nebo nepozorností konzultantů. Tento problém se však jako lidský faktor odstranit nedá. Při analýze se sledují možné problémy, které nejsou přímo v příspěvku uvedené a proto se aktuálně neřeší, ale které by mohli nastat někdy později. Při průzkumu velkého množství příspěvků se tyto nedostatky lepe odhalují. Cílem analýzy zadávaných podnětů je globální a trvalé zlepšování a konečné řešení kritických oblastí řídicích procesů.

Tato aplikace slouží pro lepší komunikaci a informovanost konzultantů, aby mohli na případné otázky zákazníků odpovídat pohotově a přesně tak, jak jsou věci nastavené. Tato aplikace neslouží pro urgentní záležitosti jako jsou například reklamace zákazníkem či nefunkčnost systémů, k tomu jsou určeny jiné programy. Proto se u zadávání podnětu neurčuje jeho urgentnost. Tato aplikace ale také neslouží jen pro zadávání stížností. Pokud konzultant shledal jakoukoliv slabinu v procesu, je víc než

žádoucí, aby se zapojil do procesu a sám navrhnul zlepšovací opatření. K tomu mu však musí být dána příležitost i ze strany vedení. Pokud například zákazníci mají velký zájem o mobilní telefon, který není současně v nabídce, měl by o tom konzultant informovat prostřednictvím portálu společně s tím, že se chce dovědět důvod, proč mobilní telefon není v nabídce, popřípadě kdy do nabídky bude zahrnut či jakým jiným telefonem bude poptávka uspokojena. Na druhou stranu by se vedení mělo zajímat o názory konzultantů jako zaměstnance z praxe. Do budoucna se bude například řešit spojování značkových prodejen společností Eurotel a Český Telecom. Myslím si, že je na místě dát prostor i konzultantům značkových prodejen k vyjádření, jaké pracovní prostředí by jim k jejich práci vyhovovalo, než jen čekat na návrh architekta. Ten může být desingově působivý a nadčasový, ale pro konzultanty je jim vytvořené pracovní prostředí naprosto nevyhovující, jak jsme tomu již byli jednou svědkem u jedné z pražských značkových prodejen. Při nevhodném pracovním prostředí výkonnost konzultantů klesá, což je samozřejmě jev nežádoucí.

Motivací zadávání příspěvků by mělo být čtvrtletní odměňování tří nejpřínosnějších návrhů buď finanční či poukázkovou odměnou, nebo například možností samostatného výběru školení konzultantem atd. Ze své zkušenosti však vím, že nejdůležitějším hnacím motorem je představa, že vyřešením daného problému konzultant sám sobě i ostatním kolegům ulehčí práci, která je již i tak velmi náročná a stresující.



## 10 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření práce zabývající se návrhem zvyšování kvality společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. na základě požadavků mezinárodních standardů integrovaného systému řízení, přičemž hlavní důraz byl kladen na motivaci a spoluúčast zaměstnanců. Případová studie diplomové práce se zabývá zvyšováním kvality procesů a organizace na značkových prodejnách zavedením nového komunikačního kanálu, intranetové aplikace, která slouží ke komunikaci mezi značkovými prodejnami a ostatními divizemi společnosti. Navržená intranetová aplikace slouží k rychlejší a efektivnější komunikaci. Díky přímému kontaktu konzultantů se zákazníky také pomáhá upozorňovat oddělení marketingu na jejich požadavky a potřeby, případné zlepšovací návrhy získané zkušeností a přímou praxí konzultantů mohou napomoci kvalitnějším procesům. Umístěním přímo v prodejním modulu operačního systému jsou tak informace dostupné všem konzultantům značkových prodejen, kteří zde mohou najít odpovědi na své otázky, aniž by museli po odpovědích složitě pátrat. Aplikace tak umožňuje komunikovat konzultantům značkových prodejen s pracovníky z oddělení marketingu, logistiky, administrativy, právního oddělení a kvality, tím získávat potřebné informace a prezentovat je ostatním uživatelům aplikace.

Pro trvalé zlepšování integrovaného systému řízení společnosti je nejjednodušší využít iniciativy zaměstnanců jako jednoho z klíčových zdrojů neustálého zlepšování chodu společnosti. Pokud společnost vytvoří správné podmínky pro kreativní a motivační pracovní prostředí pro své zaměstnance a je nakloněna k přijímání nových námětů na zlepšování a formulování nových konceptů, projeví se to v loajalitě zaměstnanců i celkovém pracovním vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, ale také to bude mít velký dopad na zefektivnění prodeje a optimálnější reakce na požadavky trhu a charakteru služeb.

V diplomové práci jsou zachycené podmínky integrace systémů managementu jakosti a základy motivačního personálního managementu. Je kladen důraz na podporu a motivaci

zaměstnanců, zapojování a zmocňování zaměstnanců vedoucími pracovníky a účinnému vedení dialogu mezi jednotlivými divizemi společnosti.

Použitými metodami při tvorbě diplomové práce jsou návštěvy, pozorování a konzultace se zaměstnanci značkových prodejen, spolupráce s oddělením kvality a personálního oddělení společnosti Eurotel Praha, získávání poznatků z tématické literatury a zúročení vlastních zkušeností získaných během studia v praxi.

Mým osobním cílem bylo splnit cíle diplomové práce a prakticky zúročit své nabyté vědomosti získané během studia oboru Podniková ekonomika na Technické univerzitě v Liberci ve svém profesním, pracovním i soukromém životě, a zvláště pak při zpracování tématu diplomové práce.

Doufám, že většina návrhů, která byla navržena v diplomové práci, bude motivací nejen pro personální oddělení či oddělení kvality společnosti Eurotel Praha. Věřím také, že tuto práci v plné míře využiji ve své budoucí praxi a budu ji moci nabídnout všem lidem se zájmem o zvyšování kvality společnosti za spoluúčasti zaměstnanců.

## 11 SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

### Seznam literárních zdrojů:

[1] ANDERSEN, A. a kol. Nejlepší řešení. 1. vydání. Praha: Pragma, 1998.  
ISBN 80-7205-644-1

[2] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání.  
C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002.  
ISBN 80-7261-033-3

### Normy:

[4] EN ISO 9001: Systém managementu jakosti – požadavky

[5] ISO 9000: Systém managementu jakosti – základy zásady a slovník

[6] ISO 14001: Systém environmentálního managementu

[7] BS 7799-2: Systém managementu bezpečnosti informací

[8] OHSAS 18001: Systém bezpečnosti ochrany zdraví při práci

[9] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol.  
s r.o., 2002. ISBN 80-247-0403-X

[10] STÝBLO, J. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol.  
s r.o., 1993. ISBN 80-85424-92-4

[11] Sebehodnotící zpráva za rok 2004. 1. vydání. Praha: Eurotel Praha spol. s r.o. 2005.

[12] VEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vydání. Praha: Grada  
Publishing, spol. s r.o., 2002. ISBN 80-247-0194-4

### Seznam internetových zdrojů:

[13] Eurotel Praha [online] Praha, Eurotel Praha. Poslední revize [2006-04-15].  
Dostupné z URL <[www.eurotel.cz](http://www.eurotel.cz)>.

[14] Telemanagement Forum [online] Poslední revize [2006-04-19]. Dostupné z URL  
<<http://www.tmforum.org/>>.

[15] Finance magazine [online] Poslední revize [2006-05-10]. Dostupné z URL  
<<http://www.financemagazine.com>>.

# PŘÍLOHY

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační schéma společnosti Eurotel Praha

Příloha 2: Počet zaměstnanců ve společnosti Eurotel Praha

Příloha 3: Stav zaměstnaneckých podnětů aplikace Neváhej a piš v roce 2005

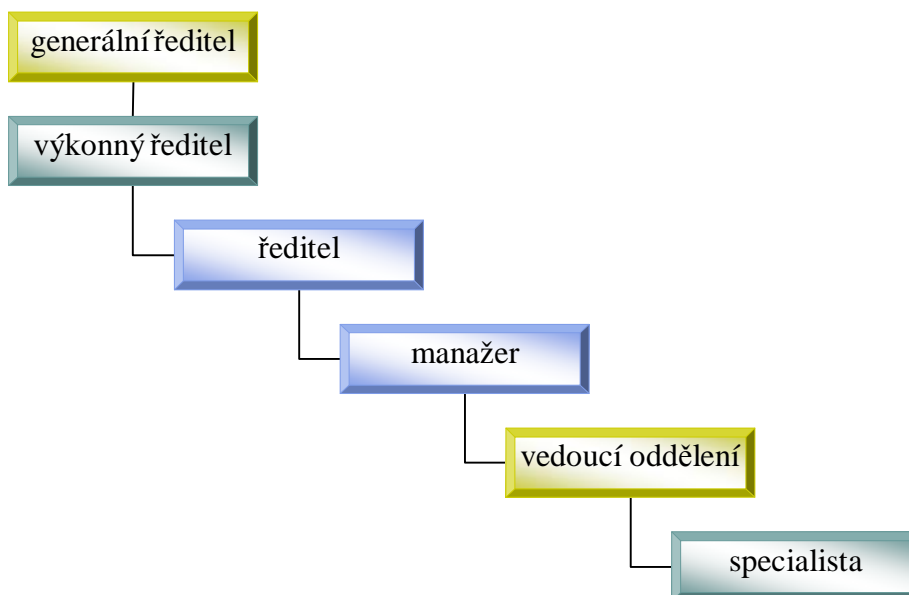
Příloha 4: Stav zaměstnaneckých podnětů aplikace Neváhej a piš do března 2006

Příloha 5: Hodnocení přínosu podnětů aplikace Neváhej a piš v roce 2005

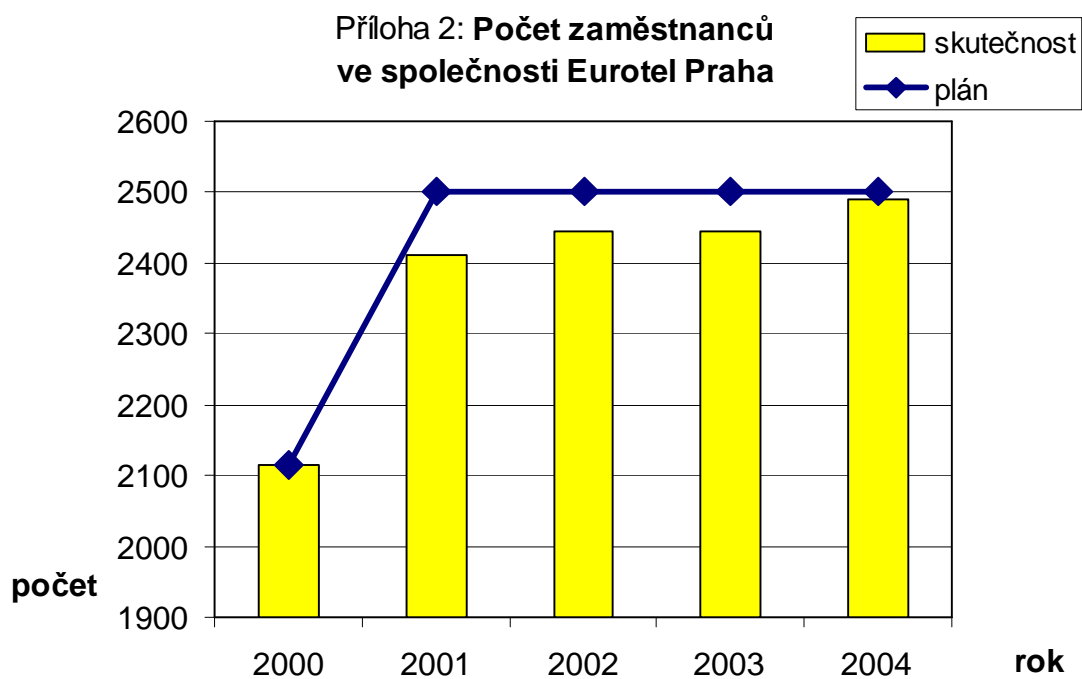
Příloha 6: Přehled charakteru příspěvku v aplikaci Neváhej a piš

Příloha 7: Přehled řešení zaměstnaneckých podnětů v aplikaci Neváhej a piš  
v druhé polovině roku 2005

### Příloha 1: Organizační schéma společnosti Eurotel Praha

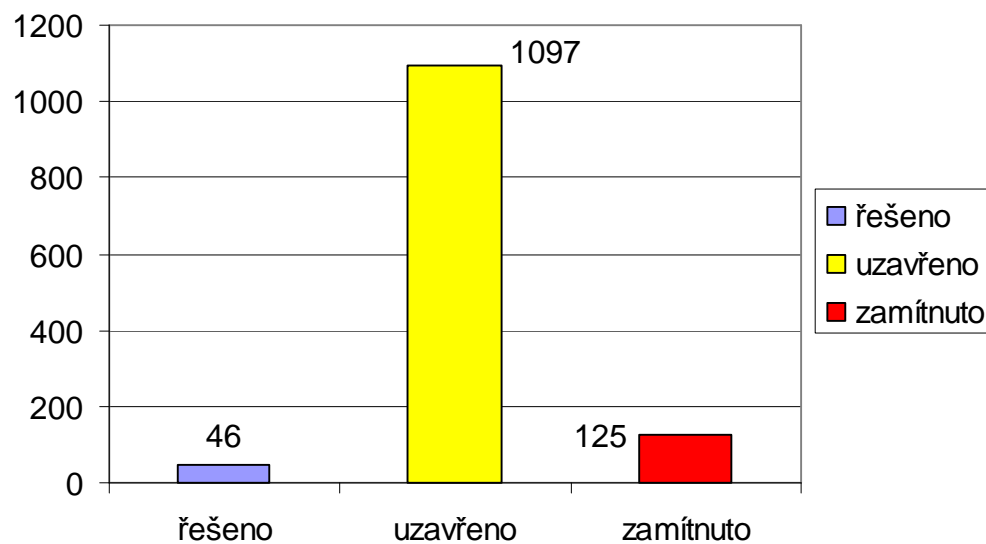


Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004



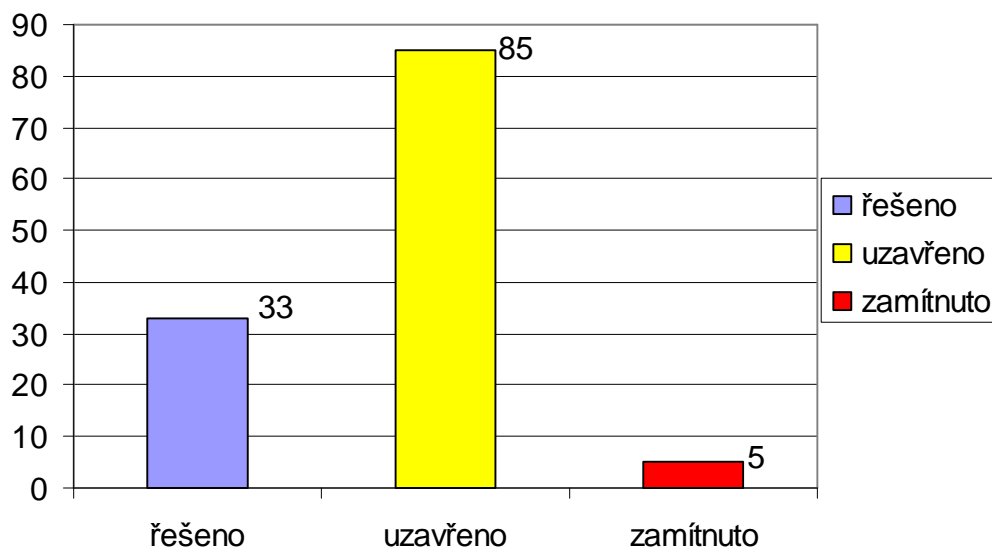
Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

**Příloha 3: Stav zaměstnaneckých podnětů aplikace  
Neváhej a piš v roce 2005**



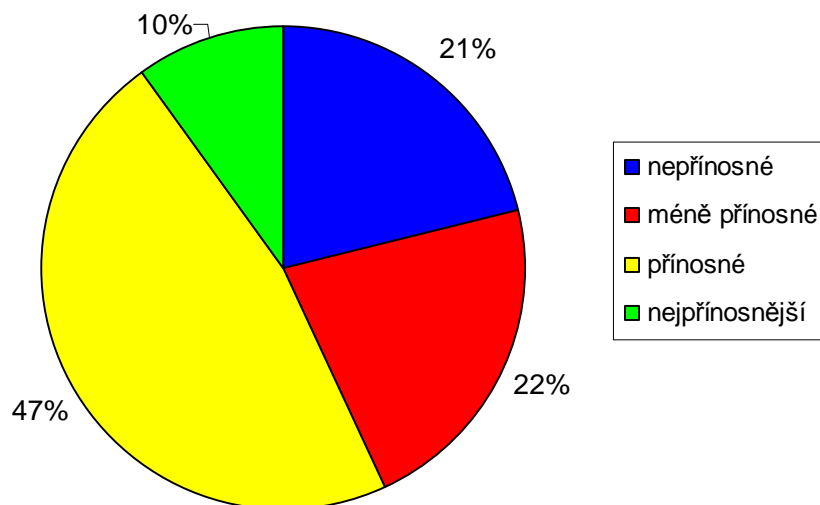
Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

**Příloha 4: Stav zaměstnaneckých podnětů aplikace  
Neváhej a piš do března 2006**



Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

**Příloha 5: Hodnocení přínosu podnětů  
aplikace Neváhej a piš v roce 2005**



Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

**Příloha 6: Přehled charakteru příspěvku v aplikaci Neváhej a piš**

Rok	Dotaz	Názor	Upozornění/Stížnost	Zlepšovací návrh	Total
2000	41	291	55	54	441
2001	301	197	391	271	1160
2002	319	133	284	208	944
2003	398	242	154	164	958
2004	377	166	150	109	802
Total	1436	1029	1034	806	4305

Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004

**Příloha 7: Přehled řešení zaměstnaneckých podnětů  
v aplikaci Neváhej a piš v druhé polovině roku 2005**

	<i>Od předání k převzetí</i>	<i>Převzato a čeká se na řešení</i>
<b>Nastavený standard</b> (ve dnech)	2	5
<b>Firemní průměr</b> (ve dnech)	11,28	6,43

Zdroj: Sebehodnotící zpráva 2004